



REPUBLIK INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

# SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201902418, 25 Januari 2019

## Pencipta

Nama : **Dr. Sitti Roskina Mas, M.M., M.Pd**

Alamat : Jalan Palu 1 A No. 32 Kelurahan Liluwo Kecamatan Kota Tengah,  
Kota Gorontalo, Gorontalo, 96129

Kewarganegaraan : Indonesia

## Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. Sitti Roskina Mas, M.M., M.Pd**

Alamat : Jalan Palu 1 A No. 32 Kelurahan Liluwo Kecamatan Kota Tengah,  
Kota Gorontalo, Gorontalo, 96129

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **Manajemen Kualitas Pelayanan**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 Januari 2019, di Gorontalo

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000132854

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL



Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.  
NIP. 196611181994031001



DR. Sitti Roskina Mas, MM, M.Pd

# MANAJEMEN KUALITAS PELAYANAN

**UNG Press**

Penerbit:  
**UNG Press (Anggota IKAPI)**  
Jl. Jend. Sudirman No. 6 Telp. (0435) 821125  
Fax. (0435) 821752 Kota Gorontalo  
Website: [www.ung.ac.id](http://www.ung.ac.id)

ISBN : 978-602-6204-74-5

# MANAJEMEN KUALITAS PELAYANAN

**UU No 19**

**Tahun 2002**

**tentang Hak Cipta**

Fungsi dan Sifat Hak Cipta pasal 2

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi pencipta atau pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hak terkait Pasal 49

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).



# MANAJEMEN KUALITAS PELAYANAN

**DR. Sitti Roskina Mas, MM, M.Pd**

ISBN : 978-602-6204-74-5



**Universitas Negeri Gorontalo Press**  
**Anggota IKAPI**

Jl. Jend. Sudirman No.6 Telp. (0435) 821125  
Kota Gorontalo

Website : [www.ung.ac.id](http://www.ung.ac.id)



**Universitas Negeri Gorontalo Press**  
**Anggota IKAPI**

Jl. Jend. Sudirman No.6 Telp. (0435) 821125  
Kota Gorontalo  
Website : [www.ung.ac.id](http://www.ung.ac.id)

---

## **Katalog Dalam Terbitan (KDT)**

---

© DR. Sitti Roskina Mas, MM, M.Pd

# **MANAJEMEN KUALITAS PELAYANAN**

ISBN : 978-602-6204-74-5

i-viii, 104 hal; 14,5 Cm x 21 Cm

Cetakan Pertama : Oktober 2018

Desain Cover & Layout: Irvhan Male

Diterbitkan dan dicetak oleh : UNG Press Gorontalo

---

**PENERBIT UNG Press Gorontalo**  
**Anggota IKAPI**

---

**Isi diluar tanggungjawab percetakan**

---

© 2018

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi,  
atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku  
ini **tanpa izin tertulis** dari penerbit

# KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunianya sehingga kami dapat menyelesaikan penyusunan buku ajar ini.

Mengelola kualitas produk dan layanan sangat penting untuk memastikan bahwa bisnis atau usaha tetap unggul dalam memenuhi kebutuhan/keinginan pelanggan dan menjadi salah satu tolok ukur untuk mencapai sasaran organisasi.

Proses mengelola kualitas layanan yang berikan ke pelanggan sesuai dengan harapannya disebut Manajemen Kualitas Layanan (MKL) atau *Service Quality Management* (SQM). MKL/SQMI pada dasarnya menilai seberapa baik layanan yang telah diberikan kepada pelanggan (*customer*), sehingga dapat meningkatkan kualitasnya di masa depan, mengidentifikasi masalah dan melakukan perbaikan layanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Ruang lingkup, manajemen kualitas layanan mencakup pemantauan dan pemeliharaan berbagai layanan yang ditawarkan kepada pelanggan oleh suatu organisasi.

Buku ajar ini disusun dengan tujuan menyediakan materi pembelajaran Manajemen Kualitas Layanan baik dalam perspektif umum maupun persepektif secara khusus pada pelayanan di bidang pendidikan. Materi dan tugas pembelajaran dikembangkan dengan prinsip-prinsip *simple approach* (pendekatan sederhana) dalam pembahasana materi-materi atau topik-topik yang terkait dengan manajemen layanan kualitas.

Penyusunan buku ajar ini terselesaikan atas dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, kami mengucapkan terima kasih



kepada semua pihak yang telah membantu terselesainya penyusunan buku ini.

Akhirnya, kami menyadari walaupun kami telah menyusun bahan ajar ini dengan upaya yang sungguh-sungguh, karena berbagai keterbatasan kami, buku ini masih memiliki sejumlah kekurangan. Mengingat ketidaksempurnaan buku ajar ini, penulis dengan penuh kerendahan hati berterima kasih atas berbagai masukan dan kritikan demi kesempurnaan buku ajar ini dimasa datang.

Penulis

Dr. Sitti Roskina Mas, MM, M.Pd.

# DAFTAR ISI

	Hal.
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi.....	vii
<b>BAB I</b>	
<b>Perkembangan Pemikiran Tentang Manajemen .....</b>	<b>1</b>
<b>BAB II</b>	
<b>Konsep Dasar Kualitas .....</b>	<b>14</b>
<b>BAB III</b>	
<b>Barang Versus Jasa .....</b>	<b>27</b>
<b>BAB IV</b>	
<b>Kunci Keberhasilan Usaha Jasa .....</b>	<b>40</b>
<b>BAB V</b>	
<b>Service Excellence.....</b>	<b>45</b>
<b>BAB VI</b>	
<b>Mekanisme Untuk Memahami Pelanggan .....</b>	<b>55</b>
<b>BAB VII</b>	
<b>Layanan Pelanggan Dan Kepuasan Pelanggan .....</b>	<b>66</b>
<b>BAB VIII</b>	
<b>The Nature of Service.....</b>	<b>77</b>
<b>BAB IX</b>	
<b>Total Quality Service Teams .....</b>	<b>81</b>
<b>BAB X</b>	
<b>Manajemen Proses dan Strategi Perbaikan Kualitas .....</b>	<b>89</b>
<b>BAB XI</b>	
<b>Strategi Pengembangan Manajemen Kualitas .....</b>	<b>103</b>
<b>Daftar Rujukan.....</b>	<b>113</b>





# Bab I

# PERKEMBANGAN PEMIKIRAN TENTANG MANAJEMEN

## A. Perkembangan Manajemen

Banyak ahli mengutarakan pendapatnya mengenai pengertian istilah administrasi. Satu diantaranya ialah *Dimock and Dimock* yang mendefinisikan sebagai berikut “*Administration or management is a planned approach to the solving of all kinds of problems in almost every individual or group activities both public or private*”

Pendapat di atas menunjukkan bahwa administrasi memiliki pengertian sama dengan manajemen. Bahkan *Dimock & Dimock* mengatakan administrasi disebut juga manajemen. Hal ini dapat dimengerti jika dilihat asal mula digunakannya istilah administrasi sebagai kajian ilmiah *Henry Fayol* dalam buku *Administration Industrielle et General*. *Henry Fayol* tidak menggunakan istilah manajemen karena istilah dalam bahasa Perancis adalah *administration*.

Penggunaan istilah manajemen dan administrasi menjadi kontroversial dan digunakan secara bergantian setelah ilmu ini mengalami kemajuan dan dipelajari oleh banyak. Sementara itu *Harold Koonta* dan *Cyrill O'Donnel* memberikan pengertian manajemen dalam *Management* sebagai berikut: “*Management is getting things done through the efforts of other people*”.

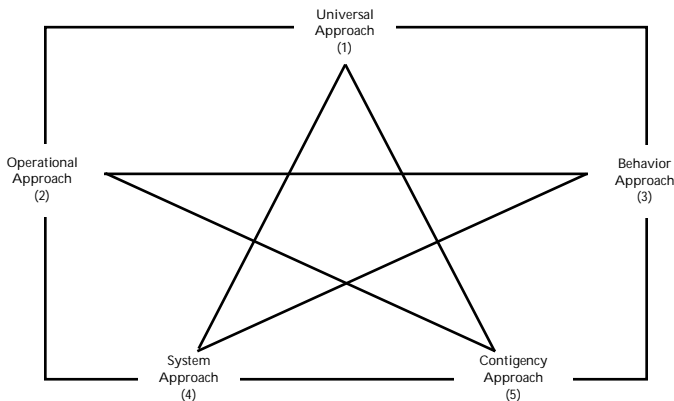
Batasan diatas menunjukkan bahwa kegiatan manajemen sudah ada sejak lama , hanya istilah yang digunakan bukan manajemen seperti yang dikenal sekarang ini. Hal ini dapat dilihat pada peninggalan peninggalan jaman purba seperti candi-candi ataupun piramida-piramida yang secara rasional tidak mungkin dikerjakan oleh satu orang.

Dalam perkembangan selanjutnya tidak diperoleh data atau informasi mengenai praktik manajemen sampai dengan era manajemen modern yang dipelopori *Henry Fayol* di Prancis dan *Frederic Winslow*

*Taylor* di Amerika Serikat pada akhir abad XIX. Pada manajemen modern pendekatan yang digunakan sudah menerapkan prinsip-prinsip ilmiah, artinya bahwa dalam upaya mencapai tujuan yang ditetapkan dilakukan secara sistematis dan rasional serta didasarkan atas data dan informasi yang dapat dipertanggung jawabkan.

Sejak diperkenalkannya manajemen modern pada era Henry Fayol dan FW Taylor, manajemen mengalami perkembangan pesat seiring perkembangan ilmu pengetahuan itu sendiri. Tidak mengherankan jika banyak pakar ilmu pengetahuan mengupas manajemen dari sisi disiplin ilmu yang ditekuninya. Hal ini menjadikan manajemen sebagai obyek kajian bersifat multi *dicipline approach*. Harold Koonz (1961) membahas kompleksitas manajemen ini dalam buku, yang berjudul *The Management Theory Jungle*. Ia menggambarkan kompleksitas cakupan manajemen ibarat keaneka ragam hayati di hutan. Ini menunjukkan manajemen merupakan pusat kegiatan yang memerlukan pendekatan pemikiran secara komprehensif.

Kreitner dalam management mengelompokkan kompleksitas pemikiran ini menjadi 5 pendekatan sebagai berikut :



Gambar 1.1 Hubungan diantara pendekatan dalam manajemen

## B. Pendekatan Manajemen

Usman (2010 ) menyebutkan lima aliran dalam pendekatan manajemen yaitu: pendekatan universal, operasional, perilaku, sistem, dan contingency. Pendekatan tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

## 1. Universal Approach

Tokoh aliran ini adalah Henry Fayol yang merumuskan fungsi manajemen terdiri dari *Planning*, *Organizing*, *Commanding*, *Coordinating*, dan *Controlling*. Fungsi-fungsi tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

### **Planning (Perencanaan)**

Fungsi perencanaan merupakan proses kegiatan menentukan langkah-langkah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sifat perencanaan ini merembes pada fungsi yang lain termasuk di dalamnya merencanakan pengorganisasiannya, penggerakannya ataupun pengawasannya.

### **Organizing (Pengorganisasian)**

Pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penyusunan organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan, termasuk kebutuhan tenaga, wewenang dan tanggung jawabnya. Reitz dalam *Behavior in Organization* (1977:11) memberikan batasan mengenai organisasi sebagai berikut : *An organization can be defined as social unit which has been deliberately designed to achieve some specific goal or goals*. Batasan diatas menunjukkan bahwa organisasi perusahaan timbul karena adanya bentuk kerjasama antara pemilik dengan karyawan untuk mencapai tujuan. Semakin luas ruang lingkup kegiatan akan semakin kompleks pula kerjasama tersebut. Bentuk pengorganisasian tercermin dalam bagan struktur organisasi. Bagan ini menunjukkan pembagian tugas yang digambarkan dalam bentuk kontak serta hubungan antara bagian yang satu dengan yang lain yang digambarkan dalam bentuk garis.

### **Commanding (Pergerakan)**

Fungsi ketiga adalah menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Ada tiga kegiatan yang berpengaruh besar terhadap berhasil atau tidaknya fungsi pergerakan ini, yakni:

#### 1. Komunikasi

Keberhasilan dalam menggerakkan organisasi akan sangat tergantung pada faktor ini. Ada empat elemen yang mendukung



terjadinya proses komunikasi, yakni : pengirim pesan (komunikator); simbol atau pesan itu sendiri; media yang dipergunakan untuk menyampaikan pesan serta penerima pesan (komunikan) itu sendiri. Untuk mencapai komunikasi yang optimal selain diperlukan media yang tepat, komunikator harus mempunyai persepsi yang sama dengan pihak komunikan terhadap pesan yang disampaikan.

## 2. Motivasi

Dikarenakan perilaku yang berbeda pada setiap orang, dalam setiap organisasi perusahaan selaluterdapat perbedaan kepentingan antara kelompok orang yang satu dengan yang lain. Perilaku merupakan aktivitas individu yang ditimbulkan karena adanya motif atau dorongan yang ada pada dirinya. Selanjutnya motivasi merupakan proses penguatan motif seseorang untuk melaksanakan pekerjaan.

## 3. Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan dalam tulisan ini. diambil dari pendapat Reitz yang mengatakan sebagai berikut : *A leadership is an ability to influence other people to do desired actions*. Batasan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak lain adalah kemampuan mempengaruhi orang lain melakukan kegiatan. Dengan demikian pengaruh (*power*) seseorang merupakan kekuatan dari kemampuannya memimpin.

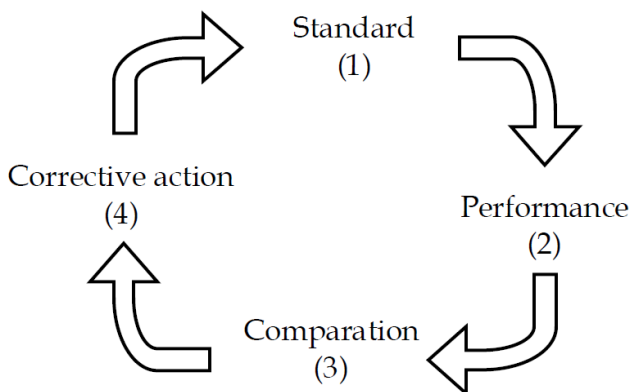
### **Coordinating (Koordinasi)**

Fungsi koordinasi merupakan penyalarsan atau pengintegrasian upaya-upaya yang dilakukan individual ataupun kelompok dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Koontz, Donnel dan Heinz Weihrich dalam Management (1984:fi56) memberikan pengertian koordinasi sebagai berikut, *Coordination is achieving harmony of individual and group efforts toward the accomplishment of group purposes and objectives*.

Batasan tersebut menunjukkan bahwa untuk dapat melakukan koordinasi dengan baik diperlukan fungsi lain dalam manajemen seperti komunikasi, pengawasan, dan kepemimpinan.

## **Controlling (pengawasan)**

Fungsi terakhir dalam kegiatan manajemen ialah pengawasan. Sondang P. Siagian (1980, 135) memberi batasan tentang fungsi ini sebagai berikut : Proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Batasan diatas menunjukkan bahwa fungsi pengawasan dapat dilaksanakan setelah adanya rencana. Demikian sebaliknya fungsi perencanaan tidak akan berarti, tanpa adanya pengawasan. Ada empat aspek yang terdapat dalam proses pengawasan yakni: standar, kenyataan, perbandingan (antara standard dan kenyataan) serta tindakan perbaikan. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 1.2.



*Gambar 1.2 Control Cycle*

Pelaksanaan fungsi pengawasan dapat dilakukan dengan cara langsung dalam bentuk pengawasan melekat, atau pengawasan fungsional yang dilakukan oleh bagian-bagian lain dalam organisasi tersebut. Menurut Fayol prinsip-prinsip dalam manajemen terdiri dari 14 poin sebagai berikut:

### **1) Division of work.**

Dalam proses kegiatan manajemen diperlukan pembagian kerja diantara anggota didalamnya. Untuk itu diperlukan spesialisasi keahlian bagi setiap orang.

2) ***Authority***

Untuk melaksanakan tugas dengan baik setiap orang yang memperoleh tanggung jawab perlu diberikan wewenang yang sesuai.

3) ***Dicipline***

Setiap orang harus melaksanakan tugas sesuai ketentuan yang berlaku

4) ***Unity of Command***

Untuk menghindari terjadinya ketidakjelasan perintah perlu diciptakan kesatuan perintah dari atasan

5) ***Unity of Direction***

Agar semua anggota organisasi melaksanakan tugas sesuai yang diinginkan perlu adanya kesatuan arah kebijakan

6) ***Subordination of individual interests to the general interest***

Setiap orang harus mendahulukan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi

7) ***Remuneration***

Setiap karyawan yang bekerja harus memperoleh gaji yang memadai

8) ***Centralization***

Adanya pembagian yang proporsional antara sentralisasi dan desentralisasi kekuasaan

9) ***Scalar chain***

Setiap orang harus mengikuti jalur komunikasi yang ditetapkan dalam organisasi

10) ***Order***

Keraturan harus diciptakan baik cara bekerja, pengaturan karyawan ataupun barang yang digunakan

11) ***Equity***

Prinsip kesetaraan dan keseimbangan perlu dijaga dan diciptakan untuk mewujudkan kesetiaan karyawan

### **12) *Stability and tenure of personnel***

Setiap orang menginginkan kejelasan dan pengakuan akan pekerjaannya

### **13) *Initiative***

Keinginan untuk mengembangkan dan melaksanakan pemikiran baru

### **14) *Esprit de corps***

Jiwa karsa bagi setiap orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi perlu selalu dijaga dan ditingkatkan

## **2. Operational Approach**

Pendekatan ini lebih mengarah pada *production management*, bahkan karena sifatnya yang teknis dan kuantitatif banyak ahli yang memberikan nama *operation research* atau *operation management*. Tokoh aliran ini *Frederic Winslow Taylor* yang dikenal dengan teknik *time study*. Ia memperkenalkan manajemen ilmiah dengan konsep *standardization*, menerapkan *time and task study*, melakukan *selection and training* bagi calon karyawan yang akan bekerja dan penerapan sistem *incentives* dalam penggajian.

### **a. *Standardization***

Menurut Taylor standar diperlukan untuk menjaga kualitas hasil yang diharapkan. Dalam kasus tempat kerja Taylor standar ini diterapkan pada kegiatan memotong baja yang harus dibuat agar dapat dijaga konsistensi ukurannya.

### **b. *Time and task Study***

Selanjutnya Taylor juga memperkenalkan teknik pengumpulan data yang sampai saat ini masih banyak digunakan orang yakni *time and task study* untuk mengetahui efisiensi kerja karyawan. Dan hasil pengamatan cara kerja karyawannya ia berkesimpulan bahwa perusahaan akan merugi jika karyawan menggunakan alat yang sama untuk pekerjaan yang berbeda. Dengan cara ini Taylor mampu meningkatkan produktivitas perusahaan.

### c. *Selection and Training*

Meskipun kadarnya masih sangat sederhana untuk ukuran sekarang, Taylor telah berhasil memperkenalkan satu cara yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah untuk seleksi calon karyawan ini. Taylor mencoba melakukan seleksi dengan cara meminta setiap calon karyawan mengangkat dan memindahkan potongan baja keatas kereta pengangkut. Setelah dilakukan seleksi perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan karyawan memperoleh upah lebih banyak

### d. *Incentive*

*Taylor* mencoba meninggalkan sistem pengupahan konvensional yang memberi upah secara tetap, terlepas hasil kerja karyawan tersebut meningkat atau menurun. Dengan menerapkan *incentives system* berdasarkan hasil kerja, ternyata ia dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Pemikiran Taylor ini selanjutnya dikembangkan oleh *Frank and Lillian Gilberth*, dalam teknik *time and motion study*. Teori yang mereka kembangkan ini diberi nama *therbligs*, yang sebenarnya merupakan ejaan terbalik dari *Gilberth*. Sementara itu untuk pengendalian penggunaan biaya (*cost control*) *Henry L. Gant* memperkenalkan teknik yang dikenal dengan *Gant Chart*.

## 3. Behavior Approach

Aliran ini berpendapat keberhasilan manajemen sangat tergantung pada sumber daya manusia. Hal ini didasarkan hasil eksperimen *The Hawthorne Study* oleh *Elton Mayo* dari Australia yang menyimpulkan bahwa fasilitas kerja ternyata tidak berpengaruh terhadap produktivitas. Oleh karena itu pendekatan perilaku perlu dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dalam konsep ini manusia dianggap sebagai sumber daya yang memiliki rasa dan keinginan. Untuk menggerakkan karyawan melaksanakan tugasnya harus diupayakan agar kepentingan dirinya dapat terpenuhi oleh kepentingan perusahaan. Tokoh lain yang juga menggunakan *behaviour approach* ialah *Mary Parker Follett* yang berpendapat bahwa karyawan harus diberikan motivasi untuk bekerja baik. Menurut dia dikarenakan perilaku yang berbeda pada setiap

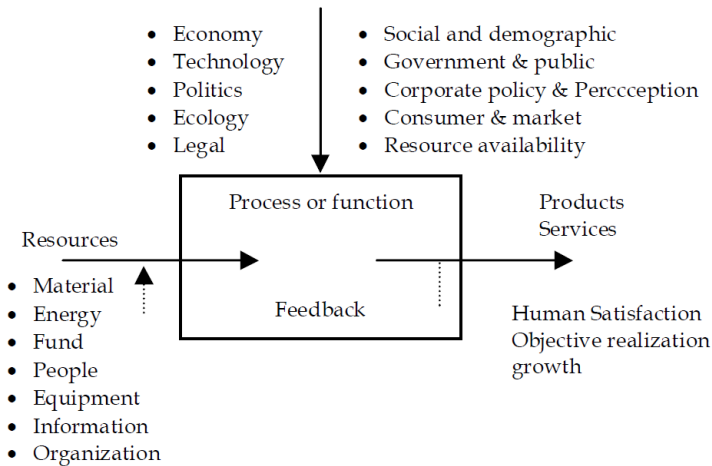
orang, dalam setiap organisasi perusahaan selalu terdapat perbedaan kepentingan antara orang yang satu dengan orang yang lain atau bahkan dengan perusahaan. Dalam hal ini *Herbert T. Theodore* dalam *Dimensions of Organizational Behaviour* (1976 : 45) mengatakan sebagai berikut : *Each person involved in the organizational process will behave differently, even under the same conditions or the same situations. Exactly how each individual responds directly affects the extent to which his team or work group can achieve its goal.* Perilaku merupakan aktivitas individu yang ditimbulkan karena adanya motif atau dorongan yang ada pada dirinya. Selanjutnya motivasi merupakan proses penguatan motif orang tersebut, untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang dikehendaki oleh orang yang memberikan motivasi.

*Hersey Paul* dan *Blanchard* dalam *Management of Organizational Behaviour* (1972 : 101) mengatakan sebagai berikut : *The extent that individual and groups perceive their own goals as being satisfied by the accomplishment of organizational goals is the degree of intergartion of goals:* Dalam uraian selanjutnya mereka mengatakan : *Consequently, the closer we can get individuals goals and objectives to the organization's goals, the greater will be the organizational performance.* Setiap karyawan dalam suatu perusahaan akan berperan serta mencapai tujuan, bila tujuan tersebut dirasakan dapat memenuhi kepentingannya serta memungkinkan untuk dilaksanakan. Oleh karena itu tujuan perusahaan harus mampu menciptakan peran serta karyawan. Seberapa jauh tujuan perusahaan sesuai dengan kepentingan mereka, sedemikian pula tingkat peran serta yang diberikan.

#### **4. System Approach**

Konsep sistem merupakan *approach* manajemen yang melihat obyek kajian sebagai satu kesatuan terdiri dari bagian-bagian atau sub-sub bagian yang masing-masing saling tergantung dan berhubungan. Tokoh yang memperkenalkan konsep ini ialah *Chester I Barnard* (1886-196). *R. Bittle* dalam *Encyclopedia of Professional Management*, memberikan batasan dan model tentang sistem ini sebagai berikut:

## *Toward common purpose*



*Gambar 1.3 System Model*

Model sistem di atas dapat diartikan menggambarkan proses kegiatan organisasi bisnis dari mengubah input yang berupa *resources* sampai dengan menjadi *output* yang diinginkan.

Berikut adalah ciri-ciri dari model sistem,

### **a. Input**

Untuk bekerjanya suatu sistem diperlukan input. Jenis input yang diperlukan tergantung. Sistem yang dimaksud. Jika sistem tersebut menggambarkan administrasi atau manajemen bisnis, input ini berbentuk sumber daya yang dikenal dengan formula 6 M, yakni *man*, *money*, *material*, *method*, *machine* dan *market*. Sumber daya ini bersifat langka dan untuk memperolehnya diperlukan pengorbanan, karena merupakan benda ekonomi.

### **b. Proses**

Suatu kegiatan dapat dikatakan sebagai proses jika dilakukan secara bertahap dan berulang membentuk siklus, sehingga dalam proses ini orang hanya akan mengetahui dimulainya kegiatan tersebut dan tidak akan mengetahui kapan berakhirnya. Berakhirnya proses kegiatan dalam sistem organisasi bisnis, dapat



diartikan telah berakhirnya bisnis tersebut. Dalam proses sistem organisasi bisnis akan meliputi kegiatan fungsi-fungsi bisnis seperti fungsi produksi, keuangan, personalia, pemasaran ataupun organisasi.

**c. Output**

Hasil keluaran dari proses kegiatan transformasi *input* dalam organisasi bisnis dapat berbentuk kepuasan pelanggan ataupun produk yang berkualitas, sesuai jenis organisasi yang dijalankan.

**d. Umpan balik**

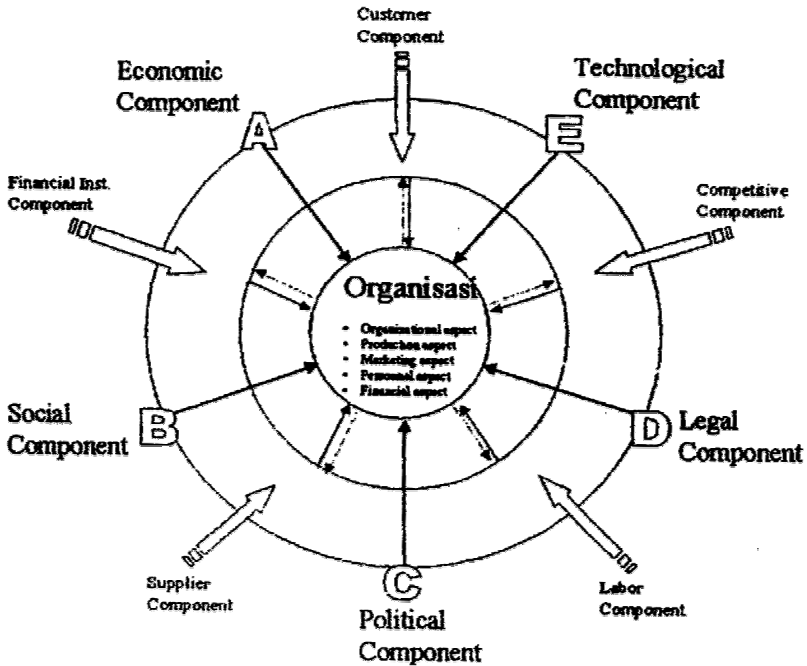
Faktor ini menggambarkan hasil evaluasi untuk mengukur seberapa jauh output yang dihasilkan telah sesuai dengan yang diharapkan. Jika ternyata belum sesuai dengan yang diharapkan perlu dilakukan penelusuran pada input, proses ataupun lingkungan

**e. Lingkungan**

Faktor lingkungan berpengaruh secara langsung (*immediate*) ataupun secara tidak langsung *remote* terhadap berhasil tidaknya mekanisme sistem tersebut. Sifat faktor lingkungan ini adalah *uncontrollable* dan *unpredictable*. Apa yang dapat dilakukan adalah menyesuaikan mekanisme sistem terhadap tekanan faktor lingkungan tersebut.

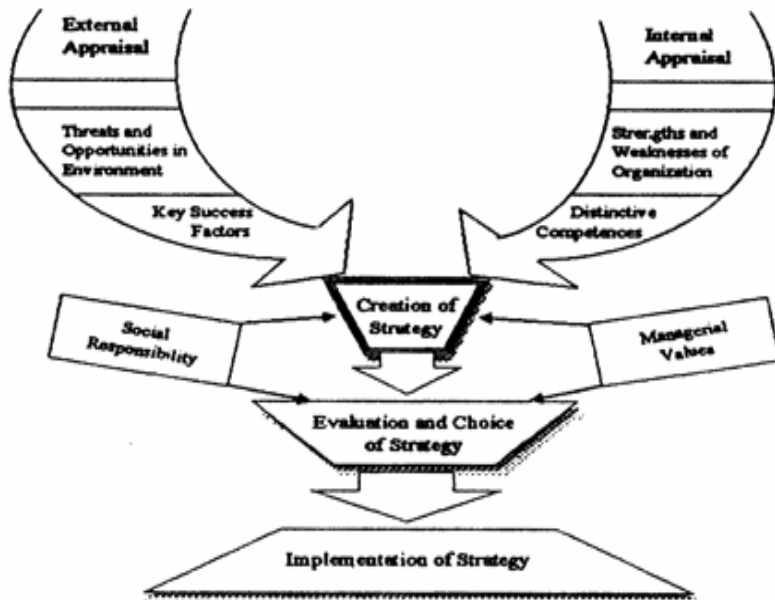
**5. Contingency Approach**

Meskipun *system approach* dinilai cukup komprehensif namun masih bersifat sangat abstrak. Banyak ahli yang mengkritik pendekatan ini, dan mengembangkan pendekatan yang lebih menekankan pada kenyataan dengan mempertimbangkan faktor lingkungan sebagai faktor situasional yang sangat menentukan keberhasilan manajemen. Dalam pendekatan situasional ini proses kegiatan organisasi tidak hanya dilihat sebagai sistem terbuka, namun lebih dari itu difokuskan kepada analisis kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) internal organisasi, peluang (*opportunity*) dan kendala (*threats*) faktor external organisasi dan pengaruhnya terhadap perencanaan strategis selanjutnya. Berikut adalah gambaran tentang faktor lingkungan organisasi baik yang bersifat *remote* ataupun *immediate*.



Gambar 1.4 Organisasi dan faktor lingkungan yang mempengaruhi

Seorang manajer tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan diatas. Untuk itu dituntut upaya menjembatani kepentingan operasional perusahaan dengan lingkungan disekelilingnya. *Kreitner* dalam *Management* (1989:187) memberikan penjelasan tentang perencanaan *strategis* sebagai berikut, ... *strategic planning is the process of determining how to pursue the organization's longterm goals with the resources expected to be availabl*. Pendapat diatas menunjukkan bahwa dalam perencanaan strategis ada 3 hal pokok yang perlu memperoleh perhatian yakni, proses kegiatan dalam perencanaan, tujuan jangka panjang dan sumber daya yang diharapkan tersedia untuk digunakan. Perencanaan strategis akan merupakan kegiatan yang berulang membentuk suatu siklus, sehingga selama kegiatan organisasi masih berfungsi selama itu pula perencanaan srategis harus dilakukan. Berikut adalah model tentang penentuan strategi :



Gambar 1.5 Model Penentuan Strategi

Tujuan jangka panjang dari suatu organisasi dirumuskan berdasarkan hasil analisis strategis lingkungan organisasi baik yang bersifat *remote* ataupun *immediate*. Dari hasil analisis strategis ini diposisikan keunggulan kompetitif yang dimiliki organisasi tersebut sebagai tujuan yang harus dicapai. Kemampuan dalam memperkirakan sumber daya yang tersedia akan sangat menentukan keberhasilan implementasi perencanaan itu sendiri. Seperti halnya pada manajemen umum, perencanaan memegang posisi kunci dalam keseluruhan proses manajemen strategis yang lebih menekankan pada lingkungan. Perencanaan strategis merupakan fungsi semua tingkat dalam keseluruhan aspek organisasi. Tidak berlebihan jika *Paerce dan Robinson* mengatakan bahwa cakupan *Strategic Planning* sama dengan *Strategic Management*.

## Bab II

# KONSEP DASAR KUALITAS

### A. Pengertian Kualitas di Mata Pelanggan

Kata kualitas mengandung banyak defenisi dan makna, orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan. Beberapa contoh defenisi yang kerap kali dijumpai antara lain:

1. Kesesuaian dengan persyaratan/tuntunan
2. Kecocokan untuk pemakaian
3. Perbaikan/penyempurnaan berkelanjutan
4. Bebas dari kerusakan/cacat
5. Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat
6. Melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal
7. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Dalam sebuah survey yang dilakukan *American Society for Quality Control (ASQC)* dan *Gallup organization* terhadap lebih dari 3.000 konsumen di Amerika Serikat, Jerman Barat dan Jepang didapatkan hasil bahwa ada berbagai macam komponen kualitas dilihat dari perspektif pelanggan. Arti penting atau penekanan pada komponen-komponen tersebut berbeda-beda antar negara. Ini ditunjukkan pada peringkat yang bervariasi. Misalnya saja, aspek harga merupakan faktor paling penting yang mempengaruhi keputusan pembelian di Amerika Serikat dan Jerman Barat. Sementara di Jepang, yang terpenting adalah aspek kinerja suatu produk.

Pada prinsipnya defenisi-defenisi yang sudah ada tersebut bisa diterima. Akan tetapi, ada satu pertanyaan yang tetap tersisa yakni “unsur-unsur apa saja yang terdapat dalam sistem kualitas yang bisa menentukan, merencanakan, mengembangkan, dan menyempurnakan kualitas dalam rangka memuaskan atau bahkan membahagiakan pelanggan.

Agar dapat menjawab pertanyaan fundamental ini, kita harus mengeksplorasi dan memahami beberapa strategi dasar yang berkaitan dengan unsur manusia dalam setiap organisasi. Ini perlu dilakukan,

karena kualitas berawal dari setiap individu apapun posisinya dan bukannya dari Departemen Fungsional sebagaimana yang sering diduga orang. Strategi-strategi dasar tersebut meliputi :

1. Menetapkan tujuan yang jelas
2. Memprakarsai atau menentukan kembali budaya organisasi
3. Mengembangkan komunikasi yang efektif dan konsisten
4. Melembagakan pendidikan dan pelatihan
5. Mendorong perbaikan terus-menerus

Strategi tersebut di atas dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Menetapkan tujuan yang jelas**

Setiap perusahaan harus mempunyai tujuan yang spesifik dan jelas agar bisa berhasil dalam menetapkan kualitas. Bila visi dan tujuan organisasi ditetapkan dengan cermat dan didasarkan pada tuntunan pelanggan, maka organisasi yang bersangkutan dapat mencapai pertumbuhan dan profitabilitas yang besar.

Disamping itu, defenisi kualitas bagi organisasi jasa harus memfasilitasi dan mendukung secara total semua unsur pokok kinerja yang sudah dicapai (*as is*) yang seharusnya dicapai (*should be*), dan yang mungkin dapat dicapai (*could be*). Untuk itu, tak jarang berbagai paradigma (khususnya paradigma manajerial) harus diubah dan budaya organisasi perlu diperbaharui.

### **2. Memprakarsai atau meredefenisi budaya organisasi**

Strategi ini tidak diarahkan pada pemecahan masalah, tetapi lebih pada upaya memperbaiki kondisi dasar di dalam organisasi, agar semua karyawan bisa bekerja secara lebih baik dan lebih sukses. Beberapa macam definisi budaya baru ini adalah disajikan (dalam Tabel 1.1). Sasaran dari budaya baru ini adalah untuk memperkokoh komitmen dalam organisasi, yang tercermin dalam prinsip dasar dan pedoman manajemen organisasi (lihat Tabel 1.2). Sasaran ini harus dicakup pula dalam defenisi kualitas.

Sikap dan perilaku setiap individu sangat penting dalam membangun kerja sama dalam organisasi. Moral dan semangat kerja tinggi, rasa antusias untuk merampungkan pekerjaan dengan baik, ketetapan waktu, loyalitas, dan ketekunan baik pada perusahaan

maupun pada karyawan akan menciptakan kerja sama yang saling menguntungkan. Budaya perusahaan relatif lebih mudah diubah apabila terdapat harmoni di antara perusahaan dan karyawan. Untuk mendukung dan memudahkan terjadinya perubahan kearah budaya kualitas, manajemen perusahaan harus mengkomunikasikan pesan pokok bagi seluruh anggota organisasi bahwa kualitas merupakan tiket menuju kesejahteraan saat ini dan masa depan.

**Tabel 2.1. Redefinisi Budaya dan Harapan**

<b>Kategori</b>	<b>Masa Lampau</b>	<b>Masa Depan</b>
1. Pekerjaan dan sumber daya manusia	Fungsional, cakupannya sempit, dikendalikan manajemen	Gugus jasa/gugus tugas layanan, waktu siklus lebih singkat, kepemilikan, persediaan lebih sedikit, stabilitas pekerjaan, fleksibilitas kerja
2. Teknologi dan layout tempat kerja	<i>Tren produk</i> : management driven	Aliran kontinyus, orientasi pada kebutuhan ruang kerja, penyempurnaan proses
3. Peranan manajer	Merencanakan, meng-organisasi, memotivasi, mengendalikan	Memimpin perbaikan terus-menerus, mengembangkan SDM, visionaries-komitmen terhadap organisasi secara keseluruhan
4. Informasi dan komunikasi	<i>Downward</i> , terbatas, apa yang perlu diketahui	Pertukaran informasi yang dibutuhkan, database yang terintegrasi, penekanan yang berkesinambungan pada komunikasi personal
5. Sistem penghargaan	Dibayar atas dasar pekerjaan dan senioritas, hanya sedikit intensif tim	Penghargaan atas dasar prestasi, memperbaiki system penilaian prestasi dikaitkan dengan imbalan, pembagian laba untuk keterlibatan kelompok
6. Organisasi dan struktur	<i>Obitarian</i> : atas ke bawah	Berorientasi pada matriks organisasi proyek, lapis manajemen lebih sedikit, pemasok sebagai perluasan aliran internal
7. Kebijakan dan simbol personalia	<i>Hirarkis</i> : simbol status	Memperkuat nilai-nilai dasar, prosedur lebih sedikit, perbaikan program presenteeism
8. Rekrutmen, seleksi, orientasi, dan pelatihan	Keterampilan dan pengetahuan	Perilaku, kemampuan, keterampilan, kebutuhan jangka panjang

**Tabel 2.2 Control Company Versus Commitmen Company**

<b>Karakteristik</b>	<b>Control Company</b>	<b>Commitmen Company</b>
1. Kepercayaan (trust)	Karyawan tidak dapat dipercaya dan tidak memiliki rasa tanggung jawab	Karyawan memiliki sifat bertanggung jawab dan berkomitmen terhadap kualitas
2. Motivasi	Karyawan bekerja untuk mendapatkan bayaran	Karyawan termotivasi oleh pekerjaan, prestasi, pengakuan, perkembangan, punya rasa memiliki
3. Hasil (result)	Dicapai melalui pengendalian perilaku dengan kebijakan dan prosedur	Dicapai melalui (1). Sasaran kinerja yang sangat tinggi, (2). Hubungan yang saling mendukung, (3). Kerja sama tim, (4). Iklim yang positif
4. Organisasi kinerja	Dibagi-bagi menjadi unsur-unsur yang terbatas/ sempit, pekerjaan terspesialisasi dan bersifat individual, terkoordinasi dan terkendali lewat hirarkis	Fungsi-fungsi terintegrasi melalui tim kerja, tim terkait secara vertikal dan horizontal
5. Hubungan manajemen dan pekerja	Renggang/jauh, punya tujuan yang berbeda, status sangat dijaga antar kelompok bertentangan dan hubungannya <i>win-lose</i>	Semua karyawan memiliki kedudukan yang sama, manusia merupakan sumber daya yang paling berharga, atmosfirnya terbuka dan menekankan pemecahan masalah, nilai-nilai inti diperkuat
6. Prioritas dan fokus	Kinerja finansial dicapai dengan biaya dan skedul via pemenuhan prosedur kualitas "cukup baik" dicapai lewat spesifikasi dan inspeksi	Kualitas bagi pelanggan merupakan hal terpenting, ini menghasilkan kinerja biaya dan skedul, yang pada gilirannya memberikan hasil finansial yang superior

Budaya kualitas merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus-menerus. Budaya ini tercermin dalam karakteristik, berikut :

1. Perilaku sesuai dengan slogan
2. Masukan dari pelanggan secara aktif dikumpulkan dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus
3. Para karyawan dilibatkan dalam tim kerja
4. Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan, tanggung jawab kualitas tidak didelegasikan
5. Manajemen puncak memberikan contoh dan panutan mengenai perilaku dan aktivitas yang sesuai dengan harapan organisasi

6. Sumber daya yang memadai disediakan dimana pun dan kapan pun dibutuhkan, guna menjamin perbaikan kualitas secara terus-menerus
7. Pendidikan dan pelatihan diselenggarakan agar para karyawan pada semua jenjang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus
8. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus-menerus
9. Rekan kerja dalam organisasi diperlakukan sebagai pelanggan internal
10. Pemasok diperlakukan sebagai mitra kerja

Perubahan budaya organisasi menuju budaya kualitas membutuhkan mekanisme tertentu, sebagaimana yang disajikan dalam tabel 2.3.

### **3. *Mengembangkan komunikasi yang efektif dan konsisten***

Mendengarkan merupakan aspek yang sangat penting bagi setiap perusahaan. Sekitar 70 % jam sibuk dalam suatu perusahaan diisi dengan aktivitas komunikasi verbal. Dari porsi tersebut sebagian besar merupakan aktivitas mendengarkan (*listening*). Mendengarkan karyawan dan pelanggan merupakan cara yang efektif untuk mendapatkan pemahaman yang jelas dan akurat mengenai sasaran, tujuan, prioritas, dan kepuasan mereka. Komunikasi yang ajeg/konsisten sangat membantu setiap individu untuk memahami bahwa kontribusi individual mereka dapat memberikan hasil yang signifikan bagi organisasi secara keseluruhan. Untuk itu dibutuhkan iklim keterbukaan dalam organisasi, supaya setiap karyawan berani dan bersedia menyampaikan gagasan, pendapat, saran, komentar, pertanyaan, kritik, dan ketidakpuasan mereka. Selain itu, perlu dikembangkan pula komunikasi yang interaktif dengan para pelanggan, agar bisa diperoleh informasi yang akurat mengenai kebutuhan dan keinginan mereka, tuntunan mereka terhadap produk atau jasa perusahaan, serta umpan balik dari mereka berkenaan dengan komunikasi produk/jasa yang dibeli.



**Tabel 2.3. Mekanisme Perubahan Budaya**

<b>Fokus</b>	<b>Dari Budaya Tradisional</b>	<b>Menjadi Budaya Kualitas</b>
1. Rencana	Anggaran jangka pendek	Isu-isu strategik masa depan
2. Organisasi	Hirarkis-rantai komando	Partisipasi/pemberdayaan
3. Pengendalian	Laporan varians	Ukuran dan informasi kualitas untuk <i>self-control</i>
4. Komunikasi	<i>Top-Down</i>	<i>Top-down</i> dan <i>bottom-up</i>
5. Keputusan	<i>Add hoc</i> /manajemen krisis	Perubahan yang terencana
6. Manajemen fungsional	Sempit/terbatas, kompetitif	Lintas fungsional integratif
7. Manajemen kualitas	<i>Fixing/one shot manufacturing</i>	Preventif/berkelanjutan semua fungsi dan proses

#### **4. Melembagakan pendidikan dan pelatihan**

Pelatihan sangat penting bagi setiap orang. Semakin baik seorang karyawan dilatih, maka akan semakin baik pula kinerjanya. Semakin terlatih baik seorang pelanggan, maka semakin andal jasa yang disampaikan. Dalam bidang jasa, sudah merupakan keharusan bahwa keterampilan dan pendidikan berjalan seiring. Bila itu terjadi, maka organisasi akan bisa mencapai keunggulan kualitas dan mempertahankan kesesuaian kualitas tersebut diseluruh jajaran organisasi.

Ada dua perspektif penting dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, keduanya adalah pengembangan organisasi (otak kanan manusia) dan perspektif statistikal (otak kiri manusia). Pihak manajemen bertanggung jawab atas penentuan titik optimum dari dua macam perspektif tersebut bagi organisasinya. Yang pasti, tidak ada organisasi yang mencapai 50-50 untuk kedua perspektif itu.

## 5. *Mendorong perbaikan terus-menerus*

Program perbaikan kualitas terus-menerus menempatkan pelanggan sebagai pihak terpenting. Program yang kerap kali disebut pula program *customer-based* ini sangat menekankan aspek kesinambungan (terus-menerus), karena unsur-unsur yang terdapat dalam kualitas selalu mengalami perubahan. Apa yang saat ini dipandang telah berkualitas, dalam waktu tidak terlalu lama bisa saja sudah tidak lagi memadai. Misalnya, dulu orang bisa bangga punya televisi hitam putih. Tetapi sekarang itu dipandang sudah kuno.

Untuk merealisasikan pencapaian perbaikan kualitas secara terus-menerus, manajemen dan karyawan harus selalu bekerja sama. Mentalitas "*bukan tugas saya*" harus disingkirkan jauh-jauh dari setiap individu dalam organisasi. Kualitas harus bisa dijadikan cara atau pandangan hidup (*way of life*) bukan sekedar sebuah proyek. Kualitas harus dilembagakan dalam setiap bagian organisasi sebagai sebuah filosofi sebagai peluang sasaran akhir.

## B. Defenisi Kualitas Menurut Para Ahli

Upaya mendefinisikan kualitas dalam organisasi jasa tertentu bukanlah sesuatu yang mudah dilakukan. Meski demikian, dari berbagai literatur dijumpai beberapa defenisi kualitas yang banyak dikutip dan diadaptasi. Defenisi umum tersebut dikemukakan oleh empat guru kualitas :

### 1. Josep M. Juran (1992)

Strategi perbaikan kualitas juran menekankan implementasi proyek per-proyek dan rangkaian tahap terobosan. Ia juga menegaskan pentingnya identifikasi dan pemecahan/eliminasi penyebab suatu masalah. Menurutnya, langkah ini sangat krusial, karena bila mencari jalan pintas dari gejala langsung diberikan solusi, maka sumber persoalan sesungguhnya belum diatasi dan sewaktu-waktu bisa terulang lagi. Juran mengidentifikasikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*). Defenisi ini menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan.

2. Philip B. Crosby (1986)  
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/tuntunan. Pendekatan Crosby merupakan proses *top-down*.
3. W. Edwards Deming (2000)  
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.
4. Taguchi  
Filosofi Taguchi didasarkan pada premis bahwa biaya dapat diturunkan dengan cara memperbaiki kualitas dan kualitas tersebut secara otomatis dapat diperbaiki dengan cara mengurangi variasi dalam produk atau proses. Strategi Taguchi difokuskan pada *loss fuction*, yang mendefenisikan setiap penyimpangan dari target sebagai kerugian yang dibayar konsumen. Taguchi mendefenisikan kualitas sebagai kerugian yang ditimbulkan oleh suatu produk bagi masyarakat setelah produk tersebut dikirim, selain kerugian-kerugian yang disebabkan fungsi intristik produk.  
Tak satupun defenisi dari para guru kualitas tersebut yang sempurna. Akan tetapi, defenisi-defenisi tersebut merupakan usaha mereka untuk menunjukkan bahwa setiap orang memerlukan defenisi operasional mengenai kualitas. Defenisi operasional merupakan deskripsi dalam ukuran-ukuran yang dapat dikualifikasikan mengenai apa yang diukur dan langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mengukurnya secara konsisten. Tujuan pengukuran ini adalah untuk menentukan kinerja aktual proses tersebut.

### C. Karakteristik Fungsional Istilah Kualitas

Defenisi-defenisi yang dilontarkan para guru kualitas tersebut mengandung keunggulan dan kelemahannya masing-masing. Tak ada defenisi yang sempurna. Oleh sebab itu, setiap organisasi jasa harus mendefenisikan kualitas berdasarkan tujuan, harapan, budaya, dan pelanggannya masing-masing. Pada kenyataannya, tak jarang sebuah organisasi mengkombinasikan aspek-aspek terbaik dari defenisi yang ada dan kemudian merumuskan defenisi sendiri. Kombinasi tersebut terutama didasarkan pada tiga faktor :

1. Karakteristik kualitas, yaitu karakteristik output dari suatu proses yang penting bagi pelanggan. Karakteristik kualitas menuntut pemahaman mengenai pelanggan dalam segala hal.
2. Karakteristik kunci dari kualitas (*key quality characteristics*), yaitu karakteristik kualitas yang paling penting. Karakteristik kunci dari kualitas harus didefenisikan secara operasional dengan jalan mengkombinasikan pemahaman mengenai pelanggan dengan pemahaman mengenai proses.
3. Variable kunci dari proses (*key proses variables*), yakni komponen-komponen proses yang memiliki hubungan sebab akibat yang cukup besar dengan karakteristik kunci dari kualitas, sehingga manipulasi dan pengendalian variabel kunci dari proses akan mengurangi variasi karakteristik kunci dari kualitas dan atau mengubah levelnya menjadi karakteristik kualitas atau karakteristik kunci dari kualitas.

Dalam mendefenisikan jasa yang berkualitas, ada beberapa karakteristik tambahan yang patut diperhitungkan pula. Diantaranya, Garvin (dalam Lovelock, 1994 ; Peppard dan Rowland, 1995) mengidentifikasi delapan dimensi kualitas, yaitu kinerja karakteristik operasi pokok dari produk inti; ciri-ciri atau keistimewaan tambahan, keandalan, kesesuaian dengan spesifikasi, daya tahan, *serviceability*, estetika, dan persepsi terhadap kualitas. Akan tetapi besar dimensi tersebut lebih tepat diterapkan dalam perusahaan manufaktur. Oleh sebab itu Stamatis (1996) memodifikasi delapan dimensi Garvin menjadi tujuh dimensi yang bisa diterapkan pada industri jasa.

1. Fungsi (*function*) : kinerja primer yang dituntut dari suatu jasa
2. Karakteristik atau ciri tambahan (*features*) : kinerja yang diharapkan atau karakteristik pelengkap
3. Kesesuaian (*conformance*) : kepuasan yang didasarkan pada pemenuhan
4. Keandalan (*reliability*): kepercayaan terhadap jasa dalam kaitannya dengan waktu
5. *Serviceability*: kemampuan untuk melakukan perbaikan apabila terjadi kekeliruan
6. *Eстетika (aesthetics)*: pengalaman pelanggan yang berkaitan dengan perasaan dan panca indera
7. Persepsi:reputasi kualitas.

Sementara itu, Zeithaml, Berry, dan Parasuraman (dalam Fitzimmons dan Fitzimmons, 1994; Zeithami dan Britner, 1996) mengidentifikasi lima dimensi pokok yang berkaitan dengan kualitas jasa yang disingkat dengan TERRA yakni:

1. *Tangibles* (bukti langsung), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
2. *Empaty*, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan
3. *Reability* (keandalan), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan
4. *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap
5. *Assurance* (jaminan), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan

Pakar lainnya, Gronroos (dalam Edvardsson, Thomasson, dan Ovretveit, 1994) menyatakan bahwa ada tiga kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa, yaitu *outcome-related*, *process related*, dan *image-related criteria*). Ketiga kriteria tersebut masih dapat dijabarkan menjadi enam unsur, yaitu:

1. *Professionalism and skills*

Kriteria yang pertama ini merupakan *outcome-related criteria*, dimana pelanggan menyadari bahwa penyedia jasa (*service provider*), karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pelanggan secara profesional.

2. *Attitudes and behavior*

Kriteria ini adalah *process-related criteria*. Pelanggan merasa bahwa karyawan perusahaan (*contact personnel*) menaruh perhatian terhadap mereka dan berusaha membantu dalam memecahkan masalah secara spontan dan senang hati.

3. *Accessibility and flexibility*

Kriteria ini termasuk dalam *process-related criteria*. Pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam kerja, karyawan, dan sistem operasionalnya, dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat melakukan akses dengan mudah. Selain itu juga dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat melakukan akses dengan mudah. Selain itu juga dirancang dengan maksud agar dapat bersifat fleksibel dalam menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan.

4. *Reliability and trustworthiness*

Kriteria ini juga termasuk dalam *process-related criteria*. Pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi, mereka bisa mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya

5. *Recovery*

*Recovery* termasuk dalam *process-related criteria*. Pelanggan menyadari bahwa ada kesalahan atau bila terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat

6. *Reputation and credibility*

Kriteria ini merupakan *image-related criteria*. Pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya.

**Tabel 2.4. Perbandingan filosofi Menurut Empat Guru Kualitas**

FILOSOFI JURAN	FILOSOFI CROSBY	FILOSOFI DEMING	FILOSOFI TAGUCHI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menetapkan prioritas pada proyek-proyek.</li> <li>2. Analisis pareto terhadap gejala-gejala</li> <li>3. Menyusun teori mengenai penyebab gejala</li> <li>4. Uji teori tersebut, kumpulan data dan analisislah</li> <li>5. Persempit daftar teori tersebut</li> <li>6. Rancangan eksperimen</li> <li>7. Tetapkan rancangan, berikan wewenang</li> <li>8. Lakukan eksperimen, kumpulkan bukti penyebab</li> <li>9. Kemukakan cara/langkah perbaikan</li> <li>10. Uji rencana perbaikan tersebut</li> <li>11. Bertindaklah untuk mengadakan perbaikan</li> <li>12. Kendalikan level baru</li> </ol> <p><i>Catatan:</i> Item No 1 sampai 8 menentukan peralihan dari gejala ke penyebab dan item No.9 sampai 12 menentukan peralihan dari penyebab keperbaikan/solusi. Juran menyaring filosofinya menjadi trilogy terkenal yang mengidentifikasi upaya: (1) Perencanaan (2) Pengendalian (3) perbaikan</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen manajemen</li> <li>2. Tim penyempurnaan kualitas</li> <li>3. Pengukuran kualitas</li> <li>4. Evaluasi biaya kualitas</li> <li>5. Kesadaran (<i>awareness</i>)</li> <li>6. Tindakan korektif</li> <li>7. Perencanaan <i>Zero defects</i></li> <li>8. Pendidikan kualitas</li> <li>9. <i>Zero defect day</i></li> <li>10. Penetapan tujuan</li> <li>11. Eliminasi penyebab kesalahan</li> <li>12. Pengakuan (<i>recognition</i>)</li> <li>13. Dewan kualitas</li> <li>14. Lakukan semuanya lagi</li> </ol> <p><i>Catatan:</i> <i>Crosby menyaring empat belas poin ini menjadi empat dalil:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definisi kualitas adalah kesesuaian dengan persyaratan</li> <li>2. Sistem kualitas adalah pencegahan</li> <li>3. Standar kinerja yang berlaku adalah zero defect</li> <li>4. Ukuran kualitas adalah biaya kualitas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ciptakan kejelasan tujuan demi perbaikan produk dan jaa</li> <li>2. Adopsilah falsafah baru yang menolak segala macam cacat/kerusakan</li> <li>3. Hentikan ketergantungan pada inspeksi dalam membentuk kualitas produk dan bergantunglah pada pengendalian statistical</li> <li>4. Hentikan praktik menghargai kontrak pemasok berdasarkan tawaran yang rendah</li> <li>5. Perbaiki secara konstan dan terus menerus system produksi dan jasa</li> <li>6. Lembagakan on the job training</li> <li>7. Berikan semua karyawan alat-alat yang tepat untuk merampungkan tugasnya dengan baik</li> <li>8. Kembangkan komunikasi dan produktivitas</li> <li>9. Doronglah semua departemen untuk bekerja sama dalam memecahkan masalah</li> <li>10. Hilangkan slogan, desakan, dan target yang tidak mengarah pada metode perbaikan yang spesifik</li> <li>11. Gunakan metode statistic untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas</li> <li>12. Hilangkan segala penghalang yang bisa merampok kebanggaan karyawan atas keahliannya</li> <li>13. Berikan pelatihan ulang secara berkelanjutan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan produk, metode, dan lain-lain</li> <li>14. Tentukan secara jelas komitmen permanen manajemen puncak terhadap kualitas</li> </ol> <p><i>Catatan:</i> <i>Deming menerangkan empat belas poin ini menjadi model PDCA: Plan-Do-Check (study)-Action. Model ini: (1) melambangkan proses analisis masalah dan siklus perbaikan kualitas, dan (2) memberikan focus pada koreksi kesalahan dan pencegahan kerusakan.</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimensi penting dari kualitas suatu produk/ jasa adalah kerugian total yang disebabkan produsen tersebut pada masyarakat</li> <li>2. Dalam lingkungan kompetitif, perbaikan kualitas dan pengu-rangan biaya secara terus menerus sangat penting agar dapat bertahan dalam bisnis</li> <li>3. Perbaikan kualitas secara terus menerus mencakup pengurangan secara terus menerus atas variasi karakteristik kinerja produk terhadap nilai target-nya</li> <li>4. Kerugian pelangan akibat variasi kinerja jasa kurang lebih proporsional dengan kuadrat deviasi kinerjanya dari nilai targetnya</li> <li>5. Kualitas akhir dan biaya produk/jasa sangat ditentukan oleh desain teknis produk/ jasa dan proses.</li> <li>6. Variasi kinerja dapat dikurangi dengan mengeksploitasi pengaruh non-linier parameter produk atau proses terhadap karakteristik kinerja</li> </ol> <p><i>Catatan:</i> <i>Taguchi menyaring filosofinya menjadi loss function, yang menyatakan bahwa semua penyimpangan dari nominal (target) menimbulkan kerugian dan seseorang akan menanggungnya</i></p>

**Tabel 2.5 Contoh Cara Konsumen Menilai Lima Dimensi Kualitas Jasa**

<b>BIDANG JASA</b>	<b>KEANDALAN</b>	<b>DAYA TANGGAP</b>	<b>JAMINAN</b>	<b>EMPATI</b>	<b>BUKTI LANGSUNG</b>
Reparasi mobil (pasar konsumen)	Masalah diatasi dengan cepat dan selesai pada waktu yang dijanjikan	Mudah di akses, tidak lama menunggu; respon terhadap permintaan	Mekanik yang berpengetahuan luas	Mengenal nama pelanggan, mengingat masalah dan preferensi pelanggan sebelumnya	Pasilitas reparasi; ruang tunggu;seragam;peralatan
Penerbangan (pasar konsumen)	Terbang tepat waktu dan tiba ditujuan sesuai jadwal	Sistem ticketing, in-flight, dan penanganan bagasi yang cepat	Terpercaya; reputasi yang baik dalam hal keselamatan penumpang, karyawan yang kompeten	Memahami kebutuhan khusus individual, mengantisipasi kebutuhan pelanggan	Pesawat; tempat pemesanan tiket, tempat bagasi, seragam
Kesehatan (pasar konsumen)	Janji ditepati sesuai jadwal;diagnosisnya terbukti akurat	Dapat diakses;tidak lama menunggu;bersedia mendengar keluhan kesah pasien	Pengetahuan, keterampilan, kepercayaan, reputasi	Mengenal pasien dgn baik; mengingat masalah (penyakit, keluhan, dll) sebelumnya; pendengar yang baik; sabar	Ruang tunggu;ruang operasi; peralatan;bahan-bahan tertulis
Arsitektur (pasar bisnis)	Memberikan rancangan sesuai saat yang dijanjikan berikut dengan anggaran yang sesuai	Menunggu permintaan khusus, adaptif terhadap perubahan	Kepercayaan reputasi, nama baik di masyarakat, pengetahuan dan keterampilan	Memahami industry klien;memahami dan tanggap akan kebutuhan spesifik klien;mengenai kliennya	Kantor, laporan; rancangan; tagihan;busana karyawan
Pemrosesan informasi (pelanggan internal)	Menyediakan informasi yang dibutuhkan pada saat diminta	Respon cepat terhadap permintaan;tidak "birokratis" menangani masalah dengan segera	Staf berpengetahuan luas;terlatih;terpercaya	Mengenal pelanggan internal sebagai para individu;memahami kebutuhan individual dan departemen	Laporan internal;kantor, busana,karyawan



## Bab III

# BARANG VERSUS JASA

### A. Perbedaan Antara Barang dan Jasa

Orang sering merencanakan istilah produk (*product*), barang (*goods*), dan jasa (*services*). Sebenarnya ada perbedaan pokok di antara ketiganya. Istilah yang paling luas pengertian dan cakupannya adalah produk. Perdefinisi, produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, disewa, digunakan, atau dikonsumsi pasar (baik pasar konsumen akhir maupun pasar industrial) sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan.

Secara konseptual, produk merupakan pemahaman yang subyektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar. Selain itu, produk bisa berupa barang fisik (misalnya televisi, kipas angin, sepeda motor), jasa (hotel, sekolah, salon kecantikan) orang atau pribadi (penyanyi Michael Jackson, artis Sharon Stone, bintang sepak bola Alan Shearer), tempat (pantai kuta, Candi Borobudur, Danau Toba), organisasi (Pramuka, Ikatan Akuntansi Indonesia) dan idea atau gagasan (Keluarga Berencana).

Bila dilihat dari aspek berwujud tidaknya, produk di klasifikasikan kedalam dua kelompok utama, yaitu:

#### 1. *Barang*

Barang merupakan hasil atau keluaran (output) berwujud fisik (*tangible*) dari proses transformasi sumberdaya, sehingga bisa dilihat, diraba/disentuh, dirasa, dipegang, disimpan, dipindahkan, dan mendapat perlakuan fisik lainnya. Ditinjau dari aspek daya tahannya, terdapat dua macam barang, yaitu

a. Barang Tidak Tahan Lama (*Nondurable Goods*)

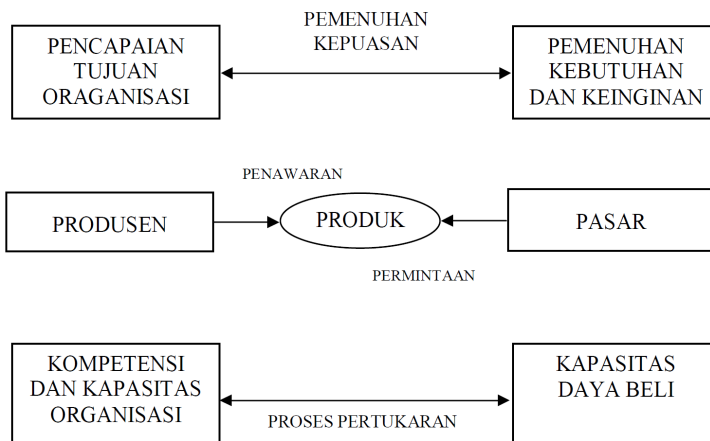
Barang tidak tahan lama adalah barang yang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian. Dengan kata lain, umur ekonomisnya dalam kondisi pemakaian normal kurang dari satu tahun. Contohnya adalah sabun, minuman dan makanan ringan, kapur tulis, gula dan garam.

b. Barang Tahan Lama (*durable Goods*)

Barang tahan lama merupakan barang berwujud yang biasanya bisa bertahan lama dengan banyak pemakaian (umur ekonomisnya untuk pemakaian normal adalah satu tahun atau lebih). Contohnya antara lain TV, lemari es, mobil, computer dan lain-lain.

2. *Jasa (services)*

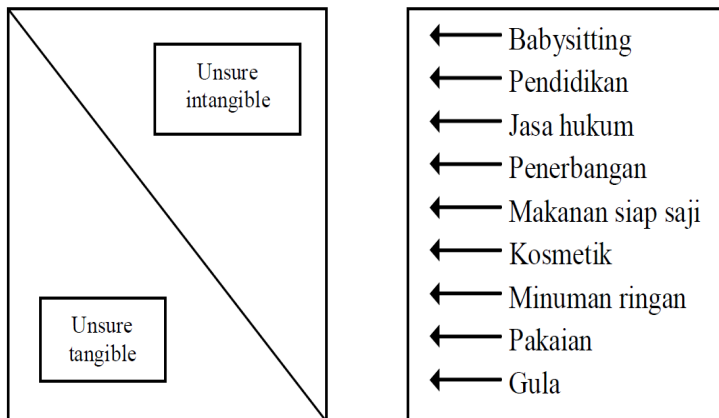
Jasa merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Contohnya bengkel reparasi, kursus, lembaga pendidikan, jasa telekomunikasi, transportasi, dll



Gambar 3.1. Pengertian produk

Sebenarnya perbedaan secara ketat antara barang dan jasa sukar dilakukan, karena pembelian barang tertentu kerap kali disertai dengan jasa-jasa khusus (misalnya instalasi atau garansi untuk reparasi), dan pembelian suatu jasa seringkali pula meliputi barang-

barang yang melengkapinya (misalnya makanan di restoran). Meskipun demikian, Kotler, et al (1996) mendefinisikan jasa sebagai setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Walaupun begitu, produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak. Gambar 2.2. menunjukkan kontinum barang murni hingga jasa murni, berdasarkan kadar berwujud dan tidak berwujudnya



Gambar 3.2. Kontinum intangibility dan tangibility ( Sumber: Payne, A (1993), *The Essence of Services Marketing*)

Jasa memiliki empat karakteristik utama yang membedakannya dari barang, yaitu:

**a. Intangibility**

Jasa berbeda dengan barang. Jika barang merupakan suatu obyek, alat, atau benda; maka jasa adalah sesuatu perbuatan, kinerja (performance), atau usaha. Bila barang dapat dimiliki, maka jasa hanya bisa dikonsumsi tetapi tidak dimiliki. Meskipun sebagian besar jasa dapat berkaitan dan didukung oleh produk fisik, misalnya telepon dalam jasa komunikasi, pesawat dalam jasa angkutan udara, makanan dalam jasa restoran-esensi dari apa yang dibeli pelanggan adalah kinerja yang diberikan oleh produsen kepadanya.

Jasa bersifat *intangible*, maksudnya tidak dapat dilihat, dirasa, dicitum, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Konsep *intangible* pada jasa memiliki dua pengertian, yaitu:

- 1) Sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat dirasa.
- 2) Sesuatu yang tidak dapat dengan mudah didefinisikan, diformulasikan, atau dipahami secara ruhaniah.

Dengan demikian, orang tidak dapat menilai kualitas jasa sebelum ia merasakannya sendiri. Bila pelanggan membeli suatu jasa, ia hanya menggunakan, memanfaatkan, atau menyewa jasa tersebut. Pelanggan yang bersangkutan tidak lantas memiliki jasa yang dibelinya. Oleh karena itu, untuk mengurangi ketidakpastian, para pelanggan akan memperhatikan tanda-tanda atau bukti kualitas jasa tersebut. Mereka akan menyimpulkan kualitas jasa dari tempat (*place*), orang (*people*), peralatan (*equipment*), bahan-bahan komunikasi (*communication materials*), symbol, dan harga yang mereka amati. Oleh karena itu, tugas pemasar jasa adalah “*manage the evidence*” dan “*tangible the intangible*” (Levitt, 1981). Dalam hal ini, pemasar jasa menghadapi tantangan untuk memberikan bukti-bukti fisik dan perbandingan pada penawaran abstraknya.

### ***b. Inseparability***

Barang biasanya diproduksi, kemudian dijual, lalu dikonsumsi. Sedangkan jasa di lain pihak, umumnya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Kedua pihak mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa tersebut. Dalam hubungan penyedia jasa dan pelanggan ini, efektivitas individu yang menyampaikan jasa (*contact-personnel*) merupakan unsur penting. Dengan demikian, kunci keberhasilan bisnis jasa ada pada proses rekrutmen, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan karyawannya.

Berdasarkan tingkat keterlibatan pelanggan dalam proses penyampaian jasa, ada dua tipe operasi jasa, yaitu *production-centered service operations* dan *customer-centered service operations*.

**Tabel 3.1 Production – Centered Service Operations dan Customer – Centered Service Operations**

<b>Production Centered Service Operation</b>	<b>Customer Centered Service Operations</b>
Keterlibatan pelanggan terbatas pada proses produksi tertentu	Pelanggan terlibat dalam banyak proses produksi
Proses produksi dan penyampaian jasa terpisah	Proses produksi dan penyampaian jasa terjadi secara bersamaan
Produksi tidak tergantung pada konsumsi	Produksi sering kali berbarengan dengan konsumsi
Disain jasa dipusatkan pada pelanggan, dan desain proses dipusatkan pada karyawan	Desain jasa dan proses dipusatkan pada pelanggan
Hasil produksi relatif kurang beragam	Hasil produksi lebih beragam
Lebih terpaku pada standar, ukuran, inspeksi, dan pengawasan	Lebih fleksibel, sehingga tidak terlalu terpaku pada standar, ukuran, inspeksi, dan pengawasan
Secara teknis lebih kompleks	Secara teknis kurang kompleks
Umumnya hubungan antara karyawan dan pelanggan tidak kompleks	Umumnya hubungan antara karyawan dan pelanggan sangat kompleks
Keterampilan teknis mendominasi operasi	Keterampilan hubungan antar pribadi ( <i>interpersonal skills</i> ) mendominasi operasi
Pelatihan lebih bersifat fisik ( <i>physical</i> )	Pelatihan lebih bersifat psikologis
Kebanyakan produsen/pemilik tidak berurusan langsung dengan pelanggan	Kebanyakan produsen/pemilik berhubungan langsung dengan pelanggan
Skala ekonomis relatif lebih mudah dicapai	Skala ekonomis lebih sukar dicapai

**c. Variability**

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *non – standardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Para pembeli jasa sangat peduli dengan variabilitas yang tinggi ini dan sering kali mereka meminta pendapat orang lain sebelum memutuskan

untuk memilih. Dalam hal ini penyedia jasa dapat melakukan tiga tahap dalam pengendalian kualitasnya, yaitu :

- 1) Melakukan investasi dalam seleksi dan pelatihan personil yang baik.
- 2) Melakukan standarisasi proses pelaksanaan jasa (*service – performance process*). Hal ini dapat dilakukan dengan jalan menyiapkan suatu cetak biru (*blueprint*) jasa yang menggambarkan peristiwa dan proses jasa dalam suatu diagram alur, dengan tujuan untuk mengetahui faktor – faktor potensial yang dapat menyebabkan kegagalan dalam jasa tersebut.
- 3) Memantau kepuasan pelanggan melalui sistem saran dan keluhan, survey pelanggan, dan *comparison shopping*, sehingga pelayanan yang kurang baik dapat dideteksi dan dikoreksi.

#### **d. Perishability**

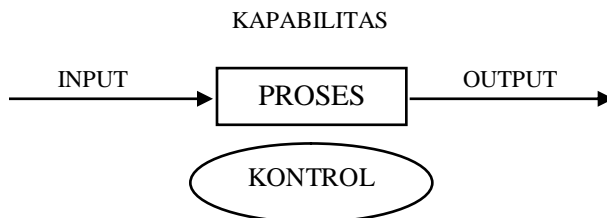
Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Kursi kereta api yang kosong, kamar hotel yang tidak dihuni, atau jam tertentu tanpa pasien ditempat praktik seorang dokter, akan berlalu / hilang begitu saja karena tidak dapat disimpan untuk dipergunakan diwaktu yang lain. Hal ini tidak menjadi masalah bila permintaannya tetap karena mudah untuk menyiapkan pelayanan untuk permintaan tersebut sebelumnya. Bila permintaan berfluktuasi, berbagai permasalahan muncul berkaitan dengan kapasitas menganggur (saat permintaan sepi) dan pelanggan tidak terlayani dengan resiko mereka kecewa / beralih kepenyedia jasa lainnya ( saat permintaan puncak).

## **B. Proses Jasa**

Secara tradisional proses didefinisikan sebagai serangkaian aktifitas yang dilakukan secara berulang – ulang dan bersama – sama untuk mentransformasi input yang disediakan pemasok menjadi output yang diterima oleh pelanggan. Output merupakan apa yang dihasilkan oleh aktifitas – aktifitas tersebut. Aktifitas – aktifitas yang dilakukan secara berulang – ulang dan bersama – sama tersebut merupakan kombinasi dari sebagian atau keseluruhan faktor berikut :

- 1) Sumber daya manusia (*manpower*)
- 2) Mesin (*machine*)
- 3) Bahan baku (*material*)
- 4) Metode (*method*)
- 5) Ukuran (*measuremen*)
- 6) Lingkungan (*enfiroment*)

Fokus dari proses adalah usaha untuk menghasilkan output dengan input tertentu. Semakin besar rasio output terhadap input, maka semakin produktif suatu operasi. Ini tampak jelas pada gambar 2.3



*Gambar 3.3 Model Proses Generik*

*Keterangan ;*

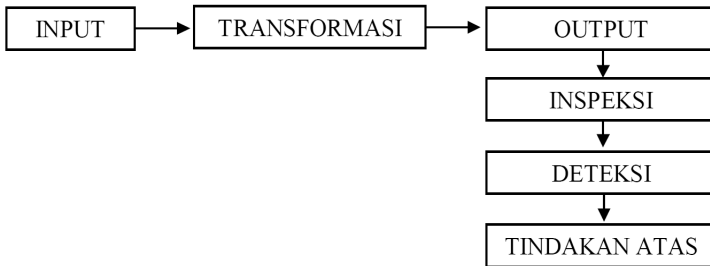
1. *INPUT* terdiri atas sumber daya manusia, mesin, metode, bahan baku, ukuran dan lingkungan
2. *PROSES* merupakan transformasi **input** menjadi **output**
3. *KONTROL* merupakan mekanisme untuk menjamin bahwa **proses** menghasilkan apa yang di harapkan.
4. *KAPABILITAS* adalah kemampuan **proses** untuk bekerja hingga mencapai kinerja yang diharapkan.
5. *OUTPUT* adalah jasa akhir yang di hasilkan

Dalam kualitas jasa, definisi proses hampir sama saja, kecuali bahwa rangkaian aktivitas yang dilakukan bisa di pandang sebagai kombinasi dari:

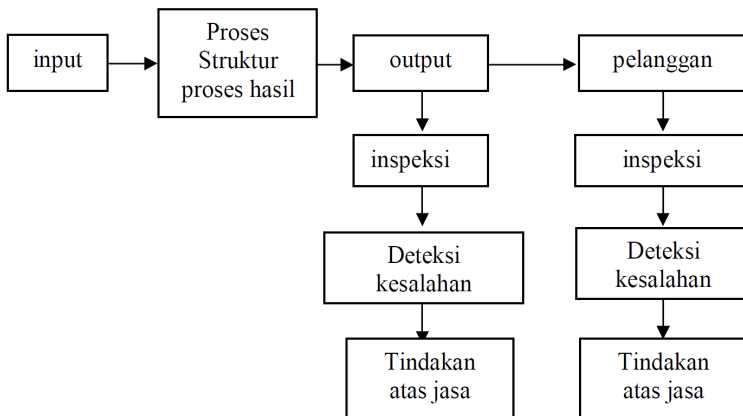
1. **Struktur** : sumber daya yang di siapkan, ditata, dan digunakan untuk menyampaikan jasa
2. **Proses** : jasa yang bersangkutan
3. **Hasil** (*outcome*) : hasil yang bernilai dari jasa

Fokus dalam proses jasa adalah untuk memberikan hasil (manfaat) yang memenuhi dan/atau melampaui kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Gambar 3.4, 3.5, dan 3.6 menguraikan hubungan

antara proses jasa dan komponen – komponennya, serta kesesuaiannya dengan pelanggan. Yang menarik dari definisi proses jasa adalah bahwa didalam struktur, proses, dan hasilnya, komponen tradisional dari proses manufaktur tetap harus dipertimbangkan.



Gambar 3.4. Metode tradisional kualitas



Gambar 3.5 Metode tradisional menjamin kualitas jasa

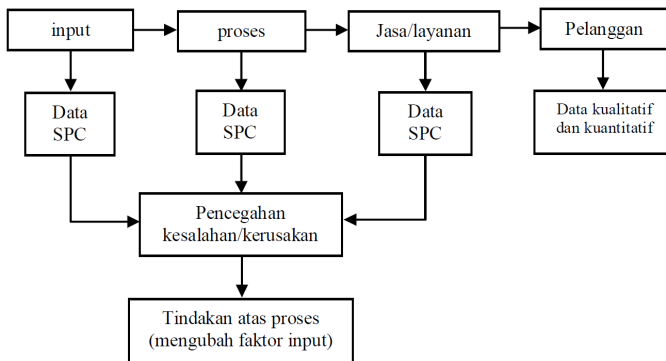
Kita ambil contoh sebuah restoran. Strukturnya mungkin terdiri atas juru masak, pramusaji/ pelayan, kasir, penerima tamu, fasilitas, meja dan kursi, prosedur baku, regulasi kesehatan, dan lain – lain. Prosesnya mungkin berupa masakan, menyajikan hidangan, prosedur, perhatian terhadap meja tamu, rasio pelayanan terhadap meja tamu, dan sebagainya. Hasil (*out-come*) meliputi pelayanan secara keseluruhan, tingkat kepuasan, dan lain – lain. Patut diperhatikan bahwa didalam



ketiga kategori ini terdapat sejumlah unsur – unsur tradisional sebagai bagian dari penyampaian jasa.

Isu lain yang tak kalah pentingnya dalam kualitas jasa adalah masalah pemilik. Siapa sesungguhnya pemilik proses jasa? seperti halnya pada manufaktur tradisional, pemilik proses jasa adalah orang yang memiliki atau diberi tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan dan mengarahkan perbaikan terus – menerus atas proses tertentu. Kepemilikan proses ditentukan oleh batas – batas proses (*boundaries of the process*). Contohnya :

- Proses individual  $\longleftrightarrow$  kepemilikan individual
- Proses fungsional  $\longleftrightarrow$  kepemilikan berbasis unit
- Proses lintas fungsional  $\longleftrightarrow$  kepemilikan tidak jelas



Gambar 3.6 Metode kualitas jasa menurut Deming (1992):  
Proses yang diperluas

### C. Variasi Jasa

Secara sederhana, variasi bisa diartikan sebagai perbedaan antara tindakan atau aktifitas tertentu dengan hasil yang ditargetkan. Variasi merupakan konsep penting dalam lingkup kualitas dan harus dipahami oleh karyawan. Setiap orang (manajer, pekerja, pemasok, pelanggan, dan investor) harus memainkan peranan dan reduksi variasi secara terus menerus dan penyempurnaan kualitas. Variasi merupakan penyebab terjadinya cacat atau kerusakan dan tidak seragamnya jasa. Agar dapat memainkan peranan yang diharapkan, para karyawan perlu dilibatkan dalam pemanfaatan metode – metode statistik guna

menyediakan informasi yang dibutuhkan manajemen untuk melakukan perbaikan.

Ada dua tipe variasi, yaitu *common cause (inherent cause)* dan *special cause (assignable cause)*. *Common cause* terjadi disemua macam proses dan semua tipe organisasi. Variasi ini diakibatkan oleh interaksi berbagai aspek proses yang mempengaruhi setiap kejadian dan/ atau aspek-aspek yang dikendalikan manajemen dan merupakan bagian dari system. Contoh *common cause* antara lain penerangan (*lighting*) yang kurang memadai, kurangnya pelatihan, keterampilan karyawan yang sangat bervariasi, desain kantor yang kurang baik, dan peralatan yang using. Tipe variasi ini hanya dapat diperbaiki melalui intervensi manajemen.

*Special cause* merupakan variasi yang ditimbulkan oleh faktor-faktor yang bukan merupakan bagian dari proses dan hanya terjadi dalam keadaan tertentu, misalnya kesalahan pengiriman bahan baku.

Baik *common cause* maupun *special cause* harus ditangani bersama – sama oleh manajemen dan karyawan (tabel 3.2). Mengapa demikian semua variasi bisa menimbulkan kerugian (*loss*), karena itu harus dikurangi secara terus menerus. Tanggung jawab tersebut harus di hitung oleh semua orang dalam organisasi. Dengan demikian akan tercapai efisiensi biaya, yang pada gilirannya dapat menciptakan kepuasan pelanggan .

**Tabel 3.2. Prakarsa penanganan variasi**

Tipe variasi	Pihak yang biasanya memprakarsai tindakan	Dibutuhkan bantuan dari
<i>Special cause</i>	Karyawan (pekerja)	Manajemen
<i>Common cause</i>	Manajemen	Karyawan (pekerja)

#### **D. Biaya Kualitas Jasa**

Biaya kualitas merupakan biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi karena kualitas yang buruk. Biaya ini berkaitan dengan penciptaan, identifikasi, perbaikan, dan pencegahan kerusakan. Secara garis besar, biaya kualitas dapat dikelompokkan menjadi:

1. *The price of conformance (voluntary cost)*

a. Biaya pencegahan (*prevention cost*)

Biaya ini merupakan biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk yang dihasilkan. Contohnya analisis dan perencanaan pengendalian proses, dan lain-lain.

b. Biaya deteksi /penilaian (*detection/appraisal cost*)

Biaya penilaian merupakan biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk dan jasa telah sesuai dengan persyaratan-persyaratan kualitas. Tujuan utama penilaian ini adalah untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kerusakan sepanjang proses kesalahan, misalnya mencegah penyampaian barang dan jasa yang tidak sesuai dengan standar kepada pelanggan. Contoh biaya penilain antara lain pemeriksaan dan pengujian bahan baku yang dibeli, pemeriksaan dan pengujian produk , dan lain-lain.

2. *The price of nonconformance (failure cost)*

a. Biaya kegagalan internal (*internal failure cost*)

Biaya ini adalah biaya yang terjadi karena ada ketidak sesuaian dengan persyaratan dan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut disampaikan kepada pelanggan . Contohnya sisa bahan, pengerjaan ulang dan sebagainya.

b. Biaya kegagalan Eksternal (*external failure cost*)

Biaya ini adalah biaya yang terjadi karena barang atau jasa yang tidak memenuhi persyaratan telah disampaikan kepada pelanggan. Biaya ini merupakan komponen biaya kualitas yang paling besar risikonya, karena bisa menimbulkan reputasi yang buruk, kehilangan pelanggan, dan penurunan pangsa pasar. Biaya kegagalan eksternal meliputi biaya penanganan *complain* (baik selama masa garansi maupun di luar garansi), *product liability*, biaya penarikan kembali produk , ganti rugi, dan lain-lain.

Berikut ini adalah contoh item-item biaya kualitas jasa/layanan yang bersifat *departmental basis*:

1. Akuntansi
  - a. Persentase keterlambatan penyusunan laporan keuangan
  - b. Input computer yang keliru
  - c. Kesalahan dalam laporan keuangan tertentu yang di audit
  - d. Persentase kesalahan signifikan dalam laporan keuangan
2. Administratif
  - a. Keberhasilan dalam memaksimalkan peluang diskon, melalui pemesanan gabungan (*consolididated ordering*).
  - b. Keberhasilan dalam mengeliminasi pelanggaran keamanan.
  - c. Keberhasilan dalam melakukan penetapan harga
  - d. Waktu yang dibutuhkan untuk menata atau mencari arsip-arsip
  - e. Persentase pembelian yang tepat
3. Klerikal
  - a. Ketikan dan ejaan yang akurat
  - b. Angka desimal yang dituliskan dengan tepat
  - c. Kalkulasi yang benar dalam rekening/tagihan
4. Pemrosesan data
  - a. *Rerun time*
  - b. *Computer downtime*
  - c. Kesalahan memasukkan data
  - d. Kecepatan dalam menghasilkan output
  - e. Efektivitas penjadwalan
  - f. *Program debugging time*
5. Finansial/keuangan
  - a. Kekeliruan pengajuan rekening
  - b. Ketepatan waktu dalam menyajikan laporan keuangan
  - c. Akurasi anggaran yang disusun
  - d. Kekeliruan dalam penyusunan daftar gaji
6. Pemasaran
  - a. Keberhasilan dalam mengurangi *complain* melalui survey pelanggan
  - b. Daya tanggap (*responsiveness*) terhadap permintaan pelanggan
  - c. Akurasi peramalan pemasaran

- d. Respon terhadap berita dan iklan
  - e. Efektivitas intelijen pemasaran
  - f. Pencapaian target pelanggan baru
7. Personalia
- a. Efektivitas kompensasi
  - b. Tingkat perputaran karyawan
  - c. Jam kerja tanpa kecelakaan
  - d. Jumlah klaim asuransi kesehatan dan keselamatan karyawan
  - e. Efektivitas pelatihan
8. Manajemen proyek
- a. Kualitas proposal yang diajukan
  - b. *Backlog*
  - c. Koordinasi aktivitas pendukung
  - d. Kekuatan (*soundness*) rencana proyek
9. Jaminan kualitas
- a. Kekeliruan inspeksi
  - b. Kesalahan program sampling
  - c. Ketepatan waktu dalam penyajian laporan
  - d. Akurasi pemeringkatan kualitas pemasok
  - e. Keluhan pelanggan
10. Keamanan
- a. Pemrosesan identifikasi pengunjung secara akurat
  - b. Efektivitas program keamanan

## Bab IV

# KUNCI KEBERHASILAN USAHA JASA

### A. Pengertian Jasa, dan Manajemen Jasa

Jasa adalah setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang secara prinsip *intangible* dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apa pun.

Manajemen jasa adalah pengetahuan yang diperlukan untuk dapat memberikan kenyamanan dan kepuasan bagi pihak-pihak yang dilayani, baik itu pelanggan, mitra kerja maupun masyarakat. Hal/pengeritan tersebut banyak diterapkan pada industri yang bersifat *hospitality*

### B. Pentingnya Kepercayaan, Komitmen, Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan dalam Bisnis Jasa

Kepercayaan pelanggan dapat didefinisikan sebagai bentuk keyakinan pelanggan terhadap sebuah janji perusahaan yang bersifat *reliable* (tepat dan dapat dipercaya). Kepercayaan pelanggan (*customer trust*) dapat dipertimbangkan sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen dan loyalitas pelanggan. Komitmen pelanggan (*customer commitment*) tumbuh dalam benak pelanggan disebabkan adanya kepercayaan terhadap kinerja karyawan perusahaan yang telah memenuhi harapannya.

Komitmen dapat diartikan sebagai suatu kegiatan pertukaran (*social/economic exchange*) yang sangat penting artinya untuk kelangsungan hubungan satu sama lain. Komitmen pelanggan memiliki peranan penting karena dapat mendorong pelanggan untuk menjaga hubungan kerja sama, dan mengurangi kemungkinan pelanggan untuk pindah ke alternatif lain yang menawarkan keuntungan jangka pendek.

Kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa yang muncul setelah membandingkan persepsi pelanggan terhadap hasil suatu produk dengan harapannya. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah seorang pelanggan akan loyal atau tidak pada suatu usaha jasa tertentu. Loyalitas Pelanggan adalah suatu komitmen yang sangat mendalam dari pelanggan untuk membeli kembali suatu produk yang disukai secara konsisten dimasa yang mendatang. Manfaat yang penting dari pelanggan yang setia atau loyal adalah bahwa merek acenderung untuk merekomendasikan produk-produk dan jasa perusahaan kepada orang lain.

### **C. Inovasi Sebagai Kunci Pelengkap dalam Sembilan Kunci Keberhasilan Bisnis Jasa**

Inovasi adalah upaya kreatif dari seseorang atau sekelompok orang yang terorganisasi, di mana berbasis ilmu pengetahuan dan teknologi dalam mentransformasikan barang dan jasa berdasarkan kebutuhan dan keinginan konsumen/pelanggan yang lebih baik daripada produk dan jasa sebelumnya. Tujuan Inovasi yaitu untuk perbaikan produk, perbaikan proses, hingga perbaikan jasa. Jadi, inovasi tidak semata-mata hanya berhubungan dengan pengembangan produk baru.

Keberhasilan inovasi dalam upaya mencapai kinerja yang unggul menjadi penting untuk perusahaan jasa, karena produk jasa sulit untuk dilindungi melalui paten dan hak cipta. Untuk selalu dapat mempertahankan keunggulan yang kompetitif, perusahaan jasa perlu terus berinovasi untuk tetap terdepan dalam persaingan bisnis.

### **D. Sembilan Kunci Keberhasilan Dalam Jasa:**

#### ***1. Kepemimpinan yang mengutamakan nilai***

Pemimpin perusahaan harus memiliki nilai-nilai inti yang menjadi ciri khas perusahaan dan berusaha membudayakan nilai-nilai kepada seluruh karyawan. Pemimpin perusahaan juga harus memberikan kewenangan kepada karyawannya untuk dapat memutuskan hal-hal yang penting atau sulit sekalipun tanpa meminta petunjuk atasan, demi kepuasan konsumen.

## **2. Fokus pada strategi**

Strategi ini berarti bahwa perusahaan memilih target pasar tertentu dan fokus untuk melayani target pasar yang dipilihnya. Fokus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan selalu berusaha mencari cara yang sulit untuk ditiru pesaing.

## **3. Penerapan rencana yang istimewa (*Excutional Excellence*)**

Strategi yang bagus saja belum cukup tanpa pelaksanaan atau penerapan rencana yang istimewa. Apa yang dirasakan oleh konsumen adalah pengalamannya, bukan apa yang direncanakan perusahaan.

## **4. Pengendalian Diri**

Faktor lainnya adalah mampu mengontrol diri dengan bertindak secara independen. Perusahaan harus berusaha selalu untuk tidak meniru dan selalu berpikir untuk membuat sesuatu yang baru merupakan kunci untuk bisa mengontrol diri

## **5. Berdasarkan/Berbasis Kepercayaan**

Kepercayaan sangat penting, karena tidak mungkin membina suatu hubungan jangka panjang yang baik apabila tidak ada rasa saling mempercayai antara konsumen dan perusahaan.

## **6. Investasi dalam bidang Sumber daya manusia**

Investasi dalam bidang SDM tidak terlepas dari karakteristik jasa yang merupakan suatu proses dengan melibatkan konsumen dan karyawan. Investasi ini meliputi penyediaan infrastruktur, peralatan canggih yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan, biaya perekrutan yang efektif dan biaya pelatihan yang berkualitas.

## **7. Bertindak sebagai pengusaha kecil**

Bertindak sebagai perusahaan kecil (*acting small*) adalah bertindak atau melayani konsumen secara cepat, fleksibel, cepat tanggap, dan dengan cara yang sangat pribadi, sebagaimana yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan kecil yang baru tumbuh dan mengenal dengan baik seluruh konsumennya.

## **8. Pengembangan Merek**

Perusahaan dengan kesan merek yang kuat akan menumbuhkan rasa kepercayaan konsumen yang kuat terhadap suatu perusahaan.



## **9. Kedermawanan**

Suatu perusahaan harus memperhatikan lingkungan sosial di mana perusahaan itu berada. Apabilah konsumen dan perusahaan puas, sedangkan masyarakat sekitarnya tidak merasakan manfaatnya sama sekali, perusahaan tidak bisa bertahan lama.

### **E. Contoh Perusahaan Jasa yg Menerapkan Kunci Keberhasilan Pada Perusahaannya (Hotel Grand Hyatt dan JCO)**

#### **1. Kepemimpinan yang mengutamakan nilai**

Ada beberapa nilai-nilai yang ditekankan oleh J.Co kepada seluruh karyawannya; (1) menumbuhkan *sense of ownership* yang kuat pada segenap jajaran karyawannya, keyakinan bahwa dalam bisnis, *everything matters, surprise and delight*, terbuka dan mendengarkan sepenuh hati kritik dan masukan dari pelanggan

#### **2. Fokus Pada Strategi**

Strategi inti dari fokus yang diaplikasikan pada Hotel Grand Hyatt yaitu; (1) Global Hyatt Corporations mengubah strategi dari lingkup bisnis hotel menjadi “*The Ulitimated Guest Experience*”, yaitu penciptaan pengalaman tamu selama menginap menjadi fokus utama; Perusahaan harus memfokuskan perhatian untuk melayani kebutuhan konsumen yang tidak dilakukan oleh hotel pesaing; Hyatt Resorts melanjutkan strategi promosi “*Three for Free*” mempunyai berbagai layanan istimewa.

#### **3. Pengendalian diri yang tinggi**

Global Hyatt Corporations meanamkan pengendalian diri yang tinggi, dalam nilai yang ditanamkan pada karyawan, setiap karyawan yang mendapatkan masalah dari tamu harus dapat menyelesaikan masalah tersebut dalam 10 menit untuk mencapai kepuasan tamu.

#### **4. Hubungan Berdasarkan Kepercayaan**

J.CO melakukan berbagai fokus pada strategi yang memberikan keuntungan emosional. Contohnya, tempat makan yang terbuka, serta dapur yang bersih dan terlihat. Alhasil J.Co mampu membuat konsumen memiliki kepercayaan kepada produknya.

### **5. Investasi Dalam Bidang Sumber Daya Manusia**

*Global Hyat Corporations* melaksanakan pelatihan yang berkesinambungan guna memelihara dan meningkatkan kemampuan setiap jajaran staf dan karyawan agar kepuasan para tamu akan pelayanan yang diberikan oleh Hotel Hyatt senantiasa optimal.

### **6. Bertindak sebagai perusahaan yang kecil**

*Global Hyat Corporations* menerapkan perilaku *acting small* untuk mempertahankan kesuksesannya. Dengan melaksanakan *acting small*, hotel akan mampu melayani tamu dengan cepat, fleksibel, cepat tanggap, dan dengan cara yang sangat personal.

### **7. Pengembangan merek**

Upaya yang telah dilakukan Perusahaan J.Co dalam pengembangan merek yaitu pengembangan produk yang inovatif, menata interior gerai yang sangat artistik dan menggambarkan akan *lifestyle*, menambah fasilitas *wifi*, dll.

### **8. Kedermawanan**

J.Co melakukan kegiatan komunitas yang langsung bersentuhan dengan pelanggan misalnya, Hari bumi se-dunia, peringatan anti pemanasan global yang disponsori oleh J.Co.

# Bab V

---

## SERVICE EXCELLENCE

### A. Memikat Hati Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan maka pelanggan sering dinyatakan sebagai berikut:

“Pelanggan adalah raja”

“Pelanggan adalah alasan keberadaan kita”

“Tanpa pelanggan kita tak punya apa-apa”

“Pelanggan kitalah yang menentukan bisnis kita”

“Jika kita tidak memahami pelanggan kita, maka berarti kita tidak memahami bisnis kita”

Agar dapat memberikan pelayanan yang berhasil maka pelayan harus memahami betul perspektif pelanggan tersebut. Pelayanan yang memiliki kepandaian memikat hati pelanggan akan dapat memberikan pelayanan yang berhasil. Pelayanan yang berhasil dan pelayanan yang tidak berhasil dapat dilihat dari ciri-ciri pelayanan berikut ini.

#### **Orang dengan pelayanan yang berhasil**

1. Mereka yang memiliki sikap positif dan penampilan menyenangkan.
2. Mereka yang sungguh-sungguh menyukai bekerja bersama dan bagi orang lain.
3. Mereka yang memiliki kemampuan membuat pelanggan menjadi “pusat perhatian” dari pada diri mereka sendiri.
4. Mereka yang enerjik dan suka bekerja dengan kecepatan tinggi
5. Mereka yang memandang pekerjaannya terutama sebagai profesi, relasi, antar manusia.
6. Mereka yang fleksibel serta menyukai tantangan dan pengalaman yang baru.

7. Mereka yang mampu membuat pelanggan merasa dirinya benar (meski dalam peristiwa di mana pelanggan sebenarnya salah).

### **Orang dengan pelayanan yang gagal**

1. Mereka yang tampak depresif dan marah.
2. Mereka yang memilih bekerja sendirian atau bekerja bersama “benda-benda”.
3. Mereka yang ingin menjadi pusat perhatian.
4. Mereka yang bekerja menuruti tempo pribadi yang santai.
5. Mereka yang menganggap aspek teknis dari pekerjaan lebih penting di banding kepuasan pelanggan.
6. Mereka yang mengharuskan hal-hal terjadi secara teratur dan bisa di ramalkan.
7. Mereka yang membutuhkan orang lain menganggap diri mereka benar.

Perbedaan antara pelayanan pelanggan yang berhasil dan yang gagal merupakan masalah kepekaan, ketulusan, sikap, dan keahlian relasi antar manusia yang semuanya bisa dipelajari. Sekedar melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaan saja tidak cukup, kita juga harus memiliki pendekatan yang tepat.

### **B. Pelayanan Pelanggan Itu Berbeda dengan Produk karena Tak Kasat Mata**

Hal-hal tak kasat mata berkenaan dengan sisi manusiawi organisasi yang mencakup : emosi, perilaku, pemahaman, perasaan, dan presepsi manusia. Hal ini seringkali sulit dipahami karena tidak bisa diperiksa, disentuh, atau dicium guna menentukan apakah “benar” atau “salah”. Meskipun begitu, seperti halnya dengan produk kasat mata seringkali adalah kunci keberhasilan organisasi.

Hal-hal pelayanan pelanggan tak kasat mata adalah :

1. komodasi
2. Antisipasi
3. Garansi
4. Kepuasan
5. Waktu
6. Kesiapan memberi perhatian

7. Aliran
8. Kesiediaan untuk membantu
9. Kepekaan
10. Nada bicara
11. Sikap
12. Bimbingan
13. Pengetahuan
14. Teknik
15. Pemahaman

### **Pelayanan Pelanggan Menyerupai Sebuah Produk**

Menghasilkan sebuah produk sama dengan menghasilkan sebuah pelayanan pelanggan bermutu :

1. Kepedulian
2. Komunikasi
3. Usaha
4. Umpan balik
5. Pengetahuan
6. Kepemimpinan
7. Organisasi
8. Perencanaan
9. Keahlian
10. Sistem
11. Dan banyak latihan

### **C. Pelayanan Pelanggan Bermutu**

Apa yang dimaksud dengan pelayanan pelanggan bermutu?

Meski pelayanan pelanggan itu tak kasat mata dan sering kali sulit di pahami, namun masih tetap dilihat, didengar, dan dialami. Yang penting di sini adalah apa yang dilihat, didengar, dan dialami oleh pelanggan.

Pelayanan pelanggan bermutu hanya bisa di pahami dari sudut pandang pelanggan. Kita harus merumuskan pelayanan bermutu melalui mata pelanggan anda. Hanya bila pelanggan anda menganggap bahwa anda telah memberikan pelayanan pelanggan bermutu, maka barulah anda juga bisa menyatakan hal serupa.

Pelanggan cenderung memberikan penilaian terhadap tingkat pelayanan yang anda sediakan dari dua dimensi:

1. Dimensi prosedural: mencakup sistem dan prosedur yang telah tertata guna menyampaikan produk dan atau pelayanan.
2. Dimensi pribadi: bagaimana penyedia pelayanan (menggunakan sikap, perilaku, dan kemampuan lisan) berinteraksi dengan pelanggan

Dari sudut pandang pelanggan, setiap dimensi itu penting dalam penyampaian pelayanan bermutu.

#### **D. Empat alasan mengapa pelayanan bermutu itu penting**

1. Pelayanan adalah tempat berkumpulnya uang dan pekerjaan. Saat ini terdapat lebih banyak bisnis penyedia layanan di banding masa-masa sebelumnya. 10 jenis pekerjaan yang paling pesat perkembangannya saat ini semuanya terkait dengan pelayanan. Lebih lanjut, 10 industri terbesar dengan pertumbuhan tercepat dalam hal penghasilan dan upah karyawan semuanya terkait dengan pelayanan.
2. Persaingan yang semakin tajam. Keunggulan apa dari sebuah restoran yang letaknya strategis dan aksesnya mudah, pelayanan komunikasi, pelayanan travel airlines, supermarket modern, atau sebuah bank internasional; persaingan yang ada semakin tajam. Kelangsungan bisnis tergantung pada kepemilikan ujung tombak bernilai kompetitif pelayanan pelanggan bermutu memberikan keuntungan kompetitif bagi ribuan organisasi.
3. Pemahaman yang semakin baik terhadap pelanggan. Kita memahami mengapa pelanggan masa kini menjadi pelanggan pada bisnis tertentu dan menghindari bisnis lainnya. Produk yang berkualitas di barengi harga terjangkau merupakan suatu keharusan namun belumlah segalanya. Pelanggan juga ingin di perlakukan dengan baik dan akan kembali berbisnis dengan organisasi yang mementingkan pelayanan.

4. Pelayanan pelanggan bermutu memiliki makna ekonomi. Darah kehidupan bagi organisasi maupun adalah bisnis yang berlangsung terus-menerus. Memperluas pelanggan itu sangat penting. Ini berarti organisasi tidak saja harus menarik klien atau pelanggan baru, namun juga harus mempertahankan yang sudah ada. Pelayanan pelanggan berkualitas bisa membantu mewujudkan hal ini.

Dengan demikian bila keempat langkah pelayanan bermutu diterapkan pada pelayanan maka pelayanan akan berhasil. Keberhasilan menangani pelanggan akan meningkatkan jumlah uang yang akan diperoleh, baik dalam bentuk peningkatan gaji, bonus, serta membuat lebih mudah memperoleh promosi. Disamping uang, keberhasilan dalam menjalin relasi dengan pelanggan juga memberikan banyak keuntungan pribadi.

## **E. Empat Langkah dalam Pelayanan Pelanggan Bermutu**

### **Langkah 1. Sampaikan sikap positif**

Sikap adalah suatu keadaan pikiran yang di pengaruhi oleh kecenderungan perasaan, pikiran dan tindakan. Sikap yang ada sampaikan biasanya akan sama dengan sikap yang anda terima kembali.

#### ***Perhatikan penampilan anda***

Anda tidak pernah mendapatkan kesempatan ke dua untuk menciptakan kesan awal yang positif.

Kesan pertama sangat menentukan karena mungkin tidak akan ada kesempatan bagi kesan ke dua.

#### ***Jagalah nada bicara anda***

Nada suara anda, atau bagaimana cara anda mengucapkan sesuatu, sering kali lebih penting dari pada kata-kata yang anda gunakan.

#### ***Gunakan telepon secara efektif***

Keterampilan dalam bertelepon itu penting karena:

- a. Anda hanya bisa mengandalkan suara anda. Bahasa tubuh, pesan tertulis, dan bantuan fisual tidak bisa di gunakan.
- b. Saat anda sedang menelpon seorang pelanggan atau klien maka anda adalah wakil tunggal dari perusahaan anda.

### ***Peliharalah energi anda***

Mitos pelayanan pelanggan

- Pelayanan pelanggan kurang melelahkan di banding pekerjaan lain yang membutuhkan kerja keras fisik.
- Memberikan pelayanan pelanggan bermutu setiap hari, setiap waktu, itu mudah.
- Jika anda bisa bersikap bersahabat dan bersedia menolong satu orang pelanggan, maka anda juga bisa melakukan hal yang sama dengan mudah terhadap seratus orang pelanggan.

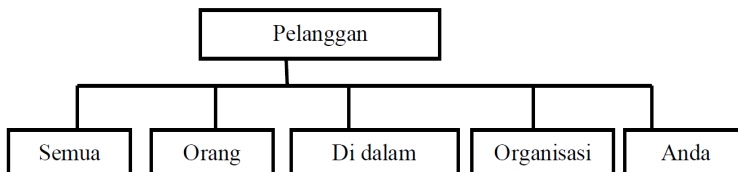
### ***Realitas pelayanan pelanggan***

- Pelayanan pelanggan membutuhkan pengerahan kerja keras emosional. Kerja keras emosional akan menguras tingkat energi anda seperti halnya dengan kerja keras fisik; begitulah akan membuat anda lelah.
- Berbagi ide konsep telah di sajikan agar mudah di pahami. Namun, tidak berarti bahwa hal ini selalu mudah di praktikkan setiap hari sepanjang waktu. Memberikan pelayanan pelanggan bermutu secara berkesinambungan adalah tantangan besar.
- Melayani banyak pelanggan secara jangka waktu lama bisa sangat melelahkan saat anda kehabisan pesediaan energi emosional maka di namakan *contact overload syndrome*.

### **Langkah ke 2. Kenalilah Kebutuhan Pelanggan**

Saat melayani para pelanggan, tamu, atau klien penting anda ketahui:

- Siapa pelanggan anda
- Apa yang di inginkan oleh pelanggan anda
- Apa yang di butuhkan oleh pelanggan anda
- Apa yang di pikirkan oleh pelanggan anda
- Apa yang di rasakan oleh pelanggan anda
- Apakah pelanggan anda puas
- Apakah pelanggan anda kembali lagi



*Gambar 5.1 Rantai komando: Pelanggan adalah bos*



Pelanggan terbagi menjadi dua macam, yaitu : (1) eksternal, dan (2) internal. Pelanggan eksternal adalah orang-orang di luar organisasi anda yang pelayanannya tergantung pada anda dan berbisnis dengan anda karena pilihan mereka sendiri. Pelanggan internal adalah orang-orang di dalam organisasi yang pelayanannya tergantung pada anda dan hanya memiliki pilihan sama sekali untuk menerima pelayanan dari anda.

### ***Memahami berbagai kebutuhan dasar***

- a. Bantuan
- b. Penghormatan
- c. Kenyamanan
- d. Empati
- e. Kepuasan
- f. Dukungan
- g. Wajah ramah

### ***Mengenal Pelanggan Membutuhkan Empati***

Empati adalah memahami segala sesuatu. Ini berarti menempatkan diri anda pada posisi pelanggan. Anda harus memandang situasi melalui “mata mereka”. Anda harus bertanya, “jika saya menjadi orang ini, apa yang saya inginkan?”

Agar dapat memiliki empati kepada pelanggan, empat kebutuhan dasar pelanggan antara lain: (1) kebutuhan untuk dipahami, (2) kebutuhan untuk merasa diterima, (3) kebutuhan untuk merasa penting, dan (4) kebutuhan akan kenyamanan.

### ***Kenalilah Kebutuhan pelanggan dengan Memperoleh umpan balik***

- a. Apa yang di inginkan pelanggan anda?
- b. Apa yang mereka butuhkan?
- c. Apa yang mereka pikirkan?
- d. Bagaimana perasaan mereka?
- e. Saran apa yang mereka miliki?
- f. Apakah mereka puas?

Cara terbaik untuk mengenali kebutuhan pelanggan anda adalah mencoba meletakkan diri anda pada posisi mereka, pandanglah berbagai hal dari sudut pandang mereka, letakkan diri anda dalam ukuran mereka.

Anda bisa mengenali berbagai kebutuhan pelanggan anda dengan cara:

- a. Mengenal pelanggan anda
- b. Memahami kebutuhan manusiawi mereka
- c. Mengenal kebutuhan mereka akan ketepatan waktu
- d. Mengantisipasi berbagai kebutuhan mereka sejak dini
- e. Mampu membaca pelanggan anda
- f. Memahami kebutuhan dasar pelanggan
- g. Melatih kemampuan mendengarkan
- h. Memperoleh umpan balik

### **Langkah ke 3. Penuhi Kebutuhan Pelanggan**

Faktor terpenting dalam menyediakan pelayanan pelanggan adalah mengenali dan memahami semua bentuk pelayanan yang bisa disediakan oleh perusahaan anda. Sepuluh karakteristik pelayanan bisa membuat menghargai pandangan pelanggan antara lain:

- a. Orientasi terhadap orang/benda
- b. Teknologi tinggi/teknologi rendah
- c. Interaksi pribadi
- d. Keterlibatan waktu
- e. Lokasi
- f. Kompleksitas
- g. Akomodasi
- h. Jumlah yang dilayani dalam setiap transaksi
- i. Pelatihan
- j. Pengawasan

### ***Bersiaplah Untuk Hal-hal tak terduga***

Hal-hal tidak selalu terjadi sesuai dengan rencana seperti penundaan kiriman, karyawan andalan menderita sakit, pemasangan di surat kabar membutuhkan biaya yang tidak semestinya.

Bila terjadi hal-hal yang di harapkan (dan ini memang akan terjadi) maka organisasi yang paling memperdulikan pelayanan pelanggan. Pendekatan terbaik adalah pemikiran berbagai kemungkinan ketidakberesan sejak dini, dan mempertimbangkan rencana cadangan.

Menyediakan pelayanan pelanggan bermutu bisa menjadi tantangan besar bila muncul hal-hal yang tak di harapkan seringkali sangat membebani kemampuan anda untuk memberikan pelayanan pelanggan bermutu.

Bila seluruh kemungkinan peristiwa tidak bisa diramalkan diduga, atau diluar harapan, situasi masih bisa diantisipasi. Dalam hal ini bisa di kembangkan rencana antisipasi guna bantu anda melaksanakan pekerjaan dalam situasi luar normal.

#### **Langkah ke.4 Pastikan Pelanggan Kembali Lagi**

Sejumlah data statistik yang menarik mengungkapkan alasan menghilangnya pelanggan berbagai perusahaan:

- a. 1% pelanggan telah meninggal
- b. 3% pindah tempat tinggal
- c. 4% menghilang dengan sendirinya/alami
- d. 5% berpindah menuruti anjuran teman
- e. 9% bisa memperoleh di tempat lain dengan harga lebih murah
- f. 10% mengeluh terus menerus
- g. 68% berpindah kelain tempat karena sebelumnya berjumpa dengan orang yang acuh tak acuh terhadap kebutuhan mereka.

Pelanggan bukanlah permukaan kue, mereka *adalah* kue itu sendiri. Permukaannya adalah reputasi yang semakin meningkat dan keuntungan yang semakin tinggi, sebagai hasil pekerjaan bermutu.

#### ***Menangani keluhan secara efektif***

Langkah-langkah yang harus anda lakukan antara lain:

1. Mendengarkan keluhan secara seksama
2. Ulangi keluhan itu dan dapatkan pemahaman bahwa anda telah mendengarkan dengan tepat
3. Ucapkan pernyataan maaf
4. Terimalah perasaan tamu dan pelanggan (marah, frustrasi, kecewa, dsb)
5. Jelaskan tindakan yang hendak anda ambil guna memperbaiki masalah
6. Ucapkan terima kasih terhadap pelanggan karena telah memunculkan masalah ini dalam benak anda

#### ***Menangani orang-orang yang menyulitkan***

Tipe-tipe pelanggan yang menyulitkan yang mungkin anda tangani:

- a. Pelanggan yang marah
- b. Orang yang menjekelkan dan tidak menyenangkan
- c. Individu yang tenang namun mendidih darahnya
- d. Pengkritik terus-menerus

- e. Orang yang tidak bisa berhenti bicara
- f. Orang aneh
- g. Orang yang tidak bisa mengambil keputusan
- h. Tamu yang keracunan
- i. Pasien yang mendebat terus-menerus.

Bawa pelanggan yang menyulitkan kepihak anda:

- a. Jangan dimasukkan kehati  
Ini merupakan salah satu keahlian pelayanan pelanggan yang paling sulit di pelajari. Ingat, pelanggan menyulitkan tidaklah menyerang anda secara pribadi (meski tampaknya mereka melakukan hal itu).
- b. Tetaplah tenang. Dengarkan secara seksama  
Ini memang untuk di katakan, namun sulit untuk dilakukan. Ambillah nafas dalam dan tatalah perkataan anda dengan seksama. ulangi apa yang dikatakan oleh pelanggan guna memastikan bahwa anda telah mendengarkannya dengan benar.
- c. Fokus kepada masalah, bukan orangnya  
Pergilah ketempat yang tenang. Duduklah. Dan jadilah seorang pemecah masalah. Cobalah meraba apa yang di butuhkan orang tersebut, dan puaskan kebutuhannya dalam cara tertentu jika anda mampu. Biarkan pelanggan mengetahui apa yang anda bisa lakukan.
- d. Berikan imbalan kepada diri sendiri bila berhasil mengubah pelanggan menyulitkan menjadi pelanggan menggembirakan.  
Tersenyumlah. Berilah tepukan pada dada anda. Ketahuilah bahwa anda telah melakukan usaha mengagumkan. Anda adalah seorang pahlawan pelayanan pelanggan.
- e. Bila semua usaha telah gagal carilah bantuan  
Bila anda menjumpai diri anda menghadapi situasi menyulitkan, dan anda tidak tahu bagaimana menanganinya, maka libatkan supervisor anda. Masalah-masalah tertentu memang menuntut supervisor anda untuk menanganinya jika memang demikian, temukan area-area masalah ini dan amati cara menanganinya.

## Bab VI

# MEKANISME UNTUK MEMAHAMI PELANGGAN

Karena fokus dari kualitas terletak pada kepuasan pelanggan, perlu dipahami komponen-komponen yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan. Sebelum memahami komponen-komponen yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, kita perlu mengidentifikasi jenis-jenis pelanggan yang sesuai dengan konsep sistem kualitas modern. Setelah itu perlu pula dipahami ekspektasi atau harapan pelanggan sebagai prasyarat untuk peningkatan kualitas dan pencapaian kepuasan total pelanggan.

### A. Identifikasi Jenis-Jenis Pelanggan

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita (atau perusahaan) kita untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performansi kita (atau perusahaan kita). Manajemen perusahaan L.L. Bean Freeport, Maine (dalam Gazpersz, 2003) memberikan beberapa definisi tentang pelanggan, yaitu:

- a. Pelanggan adalah orang tidak tergantung pada kita, tetapi kita yang tergantung padanya
- b. Pelanggan adalah orang yang membawa kita pada keinginannya
- c. Tidak ada seorangpun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan
- d. Pelanggan adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan

Berbicara mengenai pelanggan yang harus dipuaskan dalam suatu sistem kualitas modern, perlu terlebih dahulu diidentifikasi jenis-jenis pelanggan itu. Pada dasarnya dikenal tiga macam pelanggan dalam sistem kualitas modern, yaitu:

- a. Pelanggan internal (*internal customer*)

Pelanggan internal adalah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan (atau

perusahaan kita). Bagian-bagian pembelian, produksi, penjualan, pembayaran gaji, rekrutmen, dan karyawan, merupakan contoh dari pelanggan internal

b. Pelanggan antara (*intermediate customer*)

Pelanggan antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk itu. Distributor yang mendistribusikan produk-produk, agen-agen perjalanan yang memesan kamar hotel untuk pemakaian akhir, merupakan contoh dari pelanggan antara. Dalam sistem kualitas modern, pihak-pihak yang terlibat atau melakukan transaksi produk harus terpuaskan

c. Pelanggan eksternal (*eksternal customer*)

Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk itu, yang sering disebut dengan pelanggan nyata (*real customer*). Pelanggan eksternal merupakan orang yang membayar untuk menginginkan produk yang dihasilkan itu. Kadang-kadang pelanggan berbeda antara mereka yang membayar dan mereka yang memakainya.

## B. Prinsip-Prinsip Dasar Kepuasan Pelanggan

Karena fokus dari kualitas adalah pada kepuasan pelanggan, perlu dipahami komponen-komponen yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan itu. Pada dasarnya kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi.

Dengan demikian, apabila kepuasan pelanggan boleh dinyatakan sebagai suatu rasio atau perbandingan, maka kita dapat merumuskan persamaan kepuasan pelanggan sebagai berikut:

$$Z = X/Y$$

Ket :

Z = kepuasan pelanggan

X = kualitas yang dirasakan pelanggan

Y = kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan

Jika pelanggan merasakan bahwa kualitas dari produk melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan mereka, maka kepuasan pelanggan akan menjadi tinggi atau paling sedikit bernilai lebih besar dari satu ( $Z > 1$ ). Sedangkan pada sisi lain, apabila pelanggan merasakan bahwa kualitas dari produk lebih rendah atau lebih kecil dari kebutuhan, keinginan dan harapan mereka, maka kepuasan pelanggan akan menjadi rendah atau bernilai lebih kecil dari satu ( $Z < 1$ ). Karena kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi dan espektasi mereka, kita sebagai pemasok produk perlu mengetahui beberapa faktor yang mempengaruhi hal tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan espektasi pelanggan.

- a. Kebutuhan dan keinginan, yang berkenaan dengan hal – hal yang di rasakan oleh pelanggan ketika ia sedang mencoba melakukan transaksi dengan produsen/ pemasok produk (perusahaan). Jika pada saat itu kebutuhan dan keinginannya sangat besar, harapan atau espektasi pelanggan akan tinggi demikian pula sebaliknya.
- b. Pengalaman masa lalu (terdahulu ) ketika mengkonsumsi produk dari perusahaan maupun pesaing pesaingnya.
- c. Pengalaman dari teman teman, dimana mereka akan menceritakan kualitas produk yang akan di beli oleh pelanggan itu. Hal ini akan mempengaruhi persepsi pelanggan terutama pada produk produk yang di rasakan beresiko tinggi
- d. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran juga mempengaruhi persepsi pelanggan. Orang orang di bagian penjualan dan periklanan seyogyanya tidak membuat kampanye yang berlebihan melewati tingkat espektasi pelanggan. Kampanye yang berlebihan dan secara aktual tidak mampu memenuhi espektasi pelanggan akan dapat mengakibatkan dampak negatif terhadap persepsi pelanggan tentang produk itu.

Tekechi dan Quelch (1983) mendeskripsikan faktor faktor yang mempengaruhi persepsi pelanggan berdasarkan waktu sebelum , pada saat, dan sesudah membeli suatu produk, seperti di tunjukkan dalam tabel 6.1.

**Tabel 6.1 Faktor faktor yang Mempengaruhi Persepsi Pelanggan Tentang Kualitas**

<b>Sebelum Membeli produk</b>	<b>Saat Membeli Produk</b>	<b>Sesudah Membeli Produk</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image (citra) dan nama merek perusahaan</li> <li>- Pengalaman sebelumnya</li> <li>- Opini dari teman</li> <li>- Reputasi toko atau tempat penjualan</li> <li>- Publikasi hasil hasil pengujian prodak Harga (untuk performance) yang di iklankan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sfesifikasi performansi</li> <li>- Kementar dari penjual prodak</li> <li>- Kondisi atau prasyarat jaminan</li> <li>- Kebijakan perbaikan dan pelayanan</li> <li>- Program program pendukung</li> <li>- Harga (untuk performanse ) yang di tetapkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kemudahan instalasi dan kegunaan</li> <li>- Penanganan perbaikan, pengaduan, jaminan</li> <li>- Ketersediaan suku cadang</li> <li>- Efektifitas pelayanan purnajasa</li> <li>- Keandalam prodak</li> <li>- Performansi komfaratif</li> </ul>

### **C. Proses Mengetahui Ekspektasi Pelanggan**

Apabila pelanggan telah dapat diidentifikasi dalam segmen pasar yang menjadi target dari perusahaan untuk suatu produk tertentu, maka ekspektasi pelanggan dapat ditentukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan berikut :

1. Apa karakteristik produk yang diinginkan pelanggan?
2. Berapa tingkat performansi (*performansi level*) yang di butuhkan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan
3. Bagaimana kepentingan relatif (urutan prioritas) dari setiap karakteristik:
4. Bagaimana kepuasan pelanggan dengan tingkat performansi yang ada sekarang?

Untuk menemukan jawaban terhadap pertanyaan di atas, kita perlu mempostulatkan sekumpulan *features* dan karakteristik yang mungkin di inginkan oleh pelanggan. Daftar kriteria yang bersifat hopotesis ini harus di uji secara langsung dengan menanyakan kepada pelanggan. Proses pembelajaran kebutuhan, keinginan, espektasi, dan tingkat kepuasan pelanggan ini pada umumnya di sebut sebagai “mendengarkan suara pelanggan” (*listening to the voice of the customer*)



## **Karakteristik Produk yang di inginkan Pelanggan**

Pada umumnya pelanggan menginginkan produk yang memiliki karakteristik lebih cepat (*faster*), lebih murah (*cheper*), dan lebih baik (*better*). Dalam hal ini terdapat tiga dimensi yang perlu diperhatikan, yaitu: **dimensi waktu, dimensi biaya, dan dimensi kualitas.**

1. *Karakteristik lebih cepat (faster)* biasanya berkaitan dengan dimensi waktu yang menggambarkan kecepatan dan kemudahan atau kenyamanan untuk memperoleh produk itu.
2. *Karakteristik lebih murah (cheaper)* biasanya berkaitan dengan dimensi biaya yang menggambarkan harga atau ongkos dari suatu produk yang harus dibayarkan oleh pelanggan.
3. *Karakteristik lebih baik (better)* berkaitan dengan dimensi kualitas produk yang dalam hal ini paling sulit untuk digambarkan secara tepat. Namun beberapa pendekatan berikut akan berguna untuk memahami ekspektasi pelanggan yang berkaitan dengan kualitas produk (barang dan / atau jasa).

David Garvin (1987) mendefinisikan delapan dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, sebagai berikut:

- *Performansi (performance)* berkaitan dengan aspek fungsional dari produk itu dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk. Sebagian misal, performansi dari produk mobil adalah akselerasi, kecepatan, kenyamanan, dan pemeliharaan: performansi dari produk penerbangan adalah ketepatan waktu, dll.
- *Features* merupakan aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya. Sebagai misal *Features* untuk produk penerbangan adalah memberikan minuman atau makanan gratis dalam pesawat.
- Keandalan (*reliability*) berkaitan dengan probabilitas atau kemungkinan suatu produk melaksanakan fungsinya secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan atau probabilitas tingkat keberhasilan dalam penggunaan produk itu.

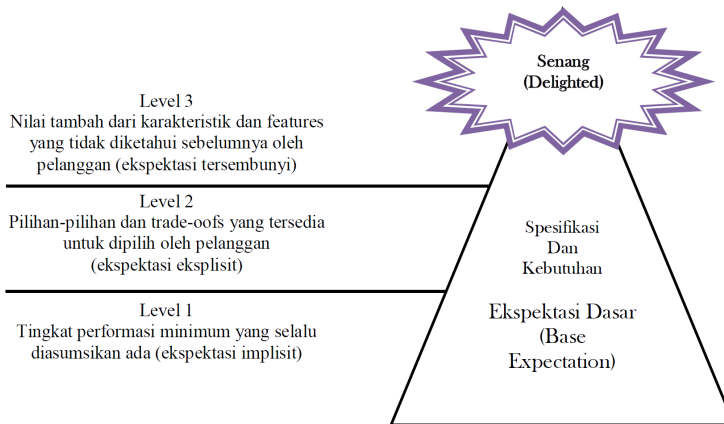
- *Konformansi (conformance)* berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan konformansi merefleksikan derajat di mana karakteristik desain produk dan karakteristik operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan, serta sering didefinisikan sebagai konformansi terhadap kebutuhan (*conformance to requirements*)
- *Durability* merupakan ukuran masa pakai suatu produk. Karakteristik ini berkaitan dengan daya tahan dari produk itu. Sebagai misal, pelanggan akan membeli barang mobil berdasarkan daya tahan ban itu dalam penggunaan, sehingga ban-ban mobil yang memiliki masa pakai yang lebih panjang tentu akan merupakan karakteristik kualitas produk yang dipertimbangkan oleh pelanggan ketika akan membeli ban.
- *Kemampuan pelayanan (serviceability)* merupakan karakteristik yang berkaitan dengan **kecepatan, keramahan/kesopanan, kompetensi, kemudahan serta akurasi dalam perbaikan**. Sebagai misal, saat ini kita menjumpai bahwa banyak restoran yang memberikan pelayanan sepanjang hari (24 jam), atau permintaan pelayanan (*delivery*) melalui telepon.
- *Estetika (aesthetics)* merupakan karakteristik yang bersifat subyektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari referensi atau pilihan individual.
- Kualitas yang dirasakan (*perceived quality*) bersifat subyektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengkonsumsi produk itu seperti: meningkatkan harga diri, dll Merupakan karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (*brand name, image*). Sebagai misal, seseorang akan membeli produk KFC karena memiliki reputasi dan *brand name*.

### ***Tingkat performansi yang di butuhkan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan***

Ekspektasi pelanggan dapat juga ditentukan melalui mengajukan pertanyaan tentang berapa tingkat performansi (*performance level*) yang di butuhkan untuk memenuhi ekspektasi pelanggan itu?

Karakteristik produk yang di harapkan oleh pelanggan dapat di pandang sebagai suatu hierarki dari tiga tingkat yaitu: **ekspektasi dasar (base expectation)** Spesifikasi dan kebutuhan (*specification and requirements*), dan **kesenangan/ kegembiraan (delight)**

Ketiga tingkat ekspektasi pelanggan ini sering di kenal sebagai: ekspektasi implisit, ekspektasi eksplisit dan ekspektasi tersembunyi. Untuk menjelaskan tingkat ekpektasi pelanggan di gambarkan sebagai berikut.



Gambar 6.1 Tingkat Ekspektasi dari Pelanggan

Kepentingan relatif (urutan prioritas) dari setiap karakteristik

Setelah memahami ekspektasi pelanggan terhadap karakteristik kualitas produk, kita dapat melanjutkan pertanyaan ketiga tentang bagaimana kepentingan relatif (urutan prioritas) dari setiap karakteristik itu? Untuk menjawab pertanyaan ini, kita dapat menggunakan suatu alat yang populer dewasa ini, yaitu :” penyebaran fungsi kualitas “ (*Quality Function Deployment = QFD*)

Dalam kenyataan, karakteristik kualitas yang di inginkan oleh pelanggan, tingkat ekspektasi pelanggan, dan kepentingan relatif (urutan prioritas) dari setiap kriteria dapat saling bertentangan, sebagai misal:

- a. Restoran dengan pelayanan yang prima, makanan yang enak, dan harga yang rendah, merupakan karakteristik kualitas yang di inginkan pelanggan namun saling bertentangan satu dengan lainnya.

- b. Mobil dengan akselerasi cepat dan hemat dalam menggunakan bahan bakar merupakan karakteristik yang di inginkan pelanggan, namun memiliki *trade-offs* di antara kedua karakteristik ini.
- c. Sistem komputer dengan keamanan tinggi dan akses yang mudah merupakan karakteristik kualitas yang di inginkan pelanggan, namun saling bertentangan satu dengan yang lainnya.
- d. Sistem komputer dengan keamanan tinggi dan akses yang mudah, merupakan karakteristik kualitas yang diinginkan pelanggan, namun saling bertentangan satu dengan yang lainnya.
- e. *Engineering design* yang aman, andal, efisien, dan tidak mahal, merupakan karakteristik kualitas yang di inginkan pelanggan, namun saling bertentangan satu dengan lainnya.

*Quality function Deployment (synonym : house of quality)*, apabila dilaksanakan secara tepat akan memberikan hasil-hasil berikut:

- a. Meningkatkan efektivitas komunikasi antara departemen-departemen.
- b. Kebutuhan pelanggan di bawa melalui proses langsung ke operasional
- c. Lebih sedikit perubahan perubahan sistem yang terjadi
- d. *Built in systems quality*
- e. *Lower start-up cost*
- f. *Less development time*
- g. Meningkatkan pemahaman dari hubungan kompleks dan kemampuan kemampuan mengurangi kompleksitas dengan tingkat integrasi lebih tinggi dalam perusahaan guna mendukung penyelesaian.
- h. Identifikasi dan penyelesaian kembali dari kebutuhan kebutuhan yang bertentangan dari berbagai pelanggan

Titik awal (*starting point*) dari QFD adalah pelanggan serta keinginan dan kebutuhan dari pelanggan itu. Dalam QFD hal ini disebut sebagai “suara dari pelanggan” (*voice of the customer*). Pekerjaan dari tim QFD adalah mendengarkan suara dari pelanggan itu. Isu isu utama dalam “suara pelanggan” adalah:

- a. Memikirkan kebutuhan dan keinginan pelanggan
- b. Sebagai titik awal untuk merancang produk dan proses operasional
- c. Harus dimonitor secara terus menerus

- d. Merupakan tanggung jawab untuk semua area fungsional agar memahami/mengerti.
- e. Memberikan basis untuk pengukuran kritis.

Proses QFD di mulai dengan “suara pelanggan” dan kemudian berlanjut melalui empat aktivitas utama, yaitu :

- a. Rencananya produk (*product planning*): menerjemahkan kebutuhan pelanggan kedalam kebutuhan teknik (*technical requirement*).
- b. Desain produk (*product design*): menerjemahkan kebutuhan teknik ke dalam karakteristik komponen.
- c. Perencanaan proses (*proces- planning*): mengidentifikasi langkah-langkah proses dan parameter-parameter serta menerjemahkan ke dalam karakteristik proses.
- d. Perencanaan pengendalian proses (*proses – control planning*): menetapkan atau menentukan metode-metode pengendalian untuk mengendalikan karakteristik proses.

Langkah-langkah dalam membangun QFD adalah :

1. Memasukkan pelanggan, keinginan dan kebutuhannya, serta kepentingan relatif (urutan prioritas) untuk masing-masing karakteristik yang di inginkan pelanggan itu, kemudian di tempatkan dalam segi empat pada sisi kiri dari QFD.
2. Melakukan analisis untuk setiap keinginan dan kebutuhan pelanggan berdasarkan karakteristik produk yang ada serta produk dari pesaing (*competitor*) untuk semua dimensi kualitas yang di nyatakan itu, analisis ini di tempatkan dalam segi empat pada sisi kanan dari QFD.
3. Mengidentifikasi karakteristik tehnik yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dalam segiempat yang berada di atas matriks hubungan yg terletak di tengah dari QFD.
4. Menggambarkan hubungan (*relationsip*) di antara setiap *WHATS* (*costumer requeriments*) dan setiap *HOWS* (*Technical requeriments*).
5. Menilai derajat kesulitan dan menentukan nilai target dari setiap kebutuhan teknik (*HOW*)
6. Melakukan analisis korelasi yang menunjukkan hubungan di antara *HOWS* (*technical requirements*)

## **D. Mekanisme Untuk Memahami Ekspektasi Pelanggan**

Mekanisme untuk memahami ekspektasi pelanggan dapat menggunakan suatu kerangka kerja berdimensi dua, dimana dimensi pertama mengklasifikasikan pendekatan yang dilakukan oleh pemasok (*supplier*) bergerak dari mode reaktif ke proaktif, sedangkan di dimensi kedua mengindikasikan tingkat pemahaman yang mungkin dicapai oleh setiap mekanisme. Kedua dimensi ini dijelaskan sebagai berikut.

### **Pemahaman tingkat pertama 1**

Pemahaman tingkat 1 merupakan tingkat pemahaman terendah dari pemasok terhadap ekspektasi pelanggan yang dicirikan oleh mode reaktif. Pendekatan ini terutama hanya ditujukan untuk menampung keluhan dari pelanggan, kemudian baru dicari langkah penyelesaiannya.

### **Pemahaman Tingkat 2**

Pemahaman tingkat 2 merupakan pemahaman terhadap ekspektasi pelanggan pada tingkat yang lebih tinggi, dan ditandai dengan pendekatan aktif dari pemasok untuk mendengarkan pelanggan. Mekanisme pada tingkat 2 ini didefinisikan sebagai pendekatan yang berkomunikasi dengan pelanggan, tetapi masih memandang ekspektasi pelanggan sebagai tujuan kedua, bukan sasaran utama yang ingin dipahami, tujuan utama dari pemasok dalam pendekatan ini sering hanya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan atau menjual lebih banyak produk atau memperkenalkan produk baru.

### **Pemahaman tingkat 3**

Pemahaman tingkat 3 merupakan pemahaman terhadap ekspektasi pelanggan pada tingkat yang paling tinggi, dan ditandai dengan pendekatan proaktif dari pemasok untuk mendengarkan ekspektasi pelanggan. Karena mekanisme level 3 memang khusus didesain secara spesifik untuk menjaring informasi dari pelanggan.

Pada dasarnya terdapat empat jenis *benchmarking*, antara lain:

1. *Internall benchmarking* merupakan investigasi *benchmarking* yang paling mudah melalui membandingkan operasi-operasi di antara fungsi-fungsi dalam organisasi itu sendiri. jenis investasi ini dapat diterapkan pada perusahaan internasional atau multidivisi. Dengan demikian internal *benchmarking* dapat dikatakan sebagai suatu

paket upaya perbaikan terus menerus untuk mengidentifikasi praktek bisnis terbaik yang ada dalam lingkungan perusahaan sendiri.

2. *Competitive benchmarking* merupakan tingkatan yang lebih lanjut dari internal *benchmarking*. *Competitive benchmarking* berfungsi untuk memposisikan produk dari perusahaan terhadap produk dari pesaing, *Competitive benchmarking*, di terapkan untuk menciptakan atau meningkatkan daya saing serta mampu memperbaiki posisi produk dalam pasar yang kompetitif.
3. *Functional benchmarking* merupakan jenis *benchmarking* yang tidak harus membatasi pada perbandingan terhadap pesaing langsung. *Functional benchmarking* dapat melakukan investigasi pada perusahaan-perusahaan yang unggul dalam industri yang tidak sejenis.
4. *Generic benchmarking* merupakan jenis *benchmarking* di mana beberapa fungsi bisnis dan proses adalah sama tanpa memperdulikan ketidak serupaan atau ketidak sejenisnya di antara industri-industri.

*Contoh Model proses benchmarking dari xerox terdiri dari 10 langkah yaitu:*

1. Identifikasi subyek *benchmarking*
2. Identifikasi *benchmarking partners*
3. Menentukan metode pengumpulan data dan melakukan pengumpulan data
4. Menentukan kesenjangan komfetitif sekarang(*current competitive gap*)
5. *Project future performance*
6. Mengkomunikasikan temuan-temuan dan memperoleh tanggapan
7. Menetapkan sasaran fungsional
8. Mengembangkan rencana-rencana tindakan
9. Implementasi rencana dan memantau kemajuan

## Bab VII

# LAYANAN PELANGGAN DAN KEPUASAN PELANGGAN

### A. Penciptaan dan Penambahan Nilai

Intensitas persaingan berskala global menurut pergeseran dasar dalam dunia bisnis. Misi dasar suatu bisnis tidak lagi berupa laba, melainkan penciptaan dan penambahan nilai (*value creation and value adding*) bagi pelanggan. Laba merupakan konsekuensi vital dari proses penciptaan dan penambahan nilai. Dengan demikian, laba lebih merupakan hasil/akibat ketimbang tujuan. Upaya menghasilkan laba melalui penciptaan nilai bisa dilakukan dengan cara:

1. Meningkatkan perolehan pelanggan (*customer acquisition*),
2. Mempekerjakan karyawan yang lebih baik,
3. Memberikan kompensasi yang lebih efektif (*total human reward*) kepada para karyawan,
4. Meningkatkan produktivitas karyawan,
5. Memotivasi karyawan untuk menawarkan nilai kepada para pelanggan,
6. Membangun investasi dan struktur kepemilikan yang lebih baik.

Sementara itu, penambahan nilai mengandung arti penciptaan pelanggan yang puas, karyawan yang loyal, dan laba besar. Tercapai bila organisasi jasa benar-benar memahami keterkaitan aspek-aspek dalam segi tiga jasa. rantai laba pelayanan, segitiga ABC Gerard Egand, proses bisnis dan organisasi, konsep pelayanan, dan siklus pertumbuhan berbaris loyalitas.

Kualitas pelayanan internal akan mendorong terwujudnya kepuasan karyawan (sebagai pelanggan internal) dan tumbuhnya "rasa memiliki" di antara mereka. Kualitas pelayanan internal tercermin dalam lingkungan internal yang kondusif (lewat pemefektif, dan sebagainya) dan implementasi *total human reward* (dalam bentuk finansial ---gaji, bonus, kenaikan gaji; maupun nonfinansial ---pujian, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan, dan nilai-nilai).



Kepuasan karyawan akan mendorong tumbuhnya loyalitas karyawan pada organisasi. Selanjutnya, loyalitas karyawan akan mengarah pada peningkatan produktifitas. Produktifitas karyawan mendorong penciptaan nilai pelayanan eksternal. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor penentu loyalitas pelanggan. faktor lainnya adalah rintangan pengalihan (*switching barriers*) pemasok dan keluhan (*voice*) rintangan pengalihan pemasok merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan pergantian pemasok, misalnya biaya pencarian, biaya transaksi, biaya belajar/pemahaman, potongan harga khusus bagi pelanggan yang loyal, kebiasaan pelanggan, biaya emosional, risiko usaha-usaha kognitif, serta risiko finansial, sosial, dan psikologis. Termasuk pula dalam rintangan pengalihan pemasok adalah biaya pelatihan tambahan bagi karyawan, model yang di perlukan untuk perubahan, serta biaya yang di perlukan dalam peralatan terlengkap yang baru. Sedangkan keluhan terdiri atas *voice respons* (menyampaikan keluhan secara langsung dan/atau meminta ganti rugi kepada perusahaan yang bersangkutan), *private response* (memperingatkan atau memberitahu kolega, teman, atau keluarganya mengenai pengalamannya dengan jasa perusahaan yang bersangkutan), dan *third party response* (berusaha meminta ganti rugi secara hukum; mengadu lewat media masa; mendatangi lembaga konsumen; dan sebagainya). Bila loyalitas pelanggan berbentuk, maka profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan perusahaan akan terjamin.

Penambahan nilai bisa di laksanakan dalam berbagai bentuk cara, yaitu:

- a. Mengkonsep ulang memfokuskan kembali strategi perusahaan.
- b. Mencari cara yang lebih efektif untuk memasarkan produk.
- c. Merancang ulang proses-proses bisnis (operasi jasa).
- d. Melaksanakan pendekatan yang lebih efektif terhadap layanan pelanggan.
- e. Menjamin bahwa setiap orang memahami cara struktur baru menjalankan bisnis dan hal-hal yang di lakukan untuk melaksanakan struktur tersebut.
- f. Memilih dan mengembangkan sumber daya terbaik untuk proyek baru,
- g. Dan lain-lain.

## **B. Layanan Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan**

Dewasa ini produk apapun tidak terlepas dari unsur jasa atau layanan, baik itu jasa sebagai produk inti (jasa murni) maupun jasa sebagai pelengkap (layanan pelanggan). Produk inti umumnya sangat bervariasi antara tipe bisnis yang satu dengan tipe yang lain, tetapi layanan pelengkapnya memiliki kesamaan. Lovelock (1994) menyatakan layanan pelengkap dapat diklasifikasikan menjadi 8 kelompok, antara lain:

1. Informasi, misalnya jalan/arah menuju lokasi produsen jadwal atau skedul penyampaian produk atau jasa, harga, instruksi mengenai cara menggunakan produk inti atau layanan pelengkap, peringatan (*warnings*), kondisi penjualan/layanan, pemberitahuan adanya perubahan, dokumentasi, konfirmasi reservasi, rekapitulasi rekening, tanda terima dan tiket .
2. Konsultasi, seperti pemberian saran, *auditing*, konseling pribadi, dan konsultasi manajemen/teknis.
3. *Order taking*, meliputi aplikasi atau pendaftaran (keanggotaan di klub atau program tertentu; jasa langganan ), jasa berbasis kualifikasi (misalnya perguruan tinggi), *order entry*, dan reservasi (tempat duduk, meja, ruang, *profesional appointments*, admisi untuk fasilitas yang terbatas (contohnya pameran).
4. *Hospitality*, di antaranya sambutan, *food and beverages*, toilet dan kamar kecil, perlengkapan kamar mandi, fasilitas menunggu (majalah, hiburan, koran, ruang tunggu), transportasi, dan sekuriti.
5. *Caretaking*, terdiri dari perhatian dan perlindungan atas barang milik pelanggan yang mereka bawa (parkir kendaraan roda dua dan roda empat; penanganan bagasi; titipan tas; dan lain-lain), serta perhatian dan perlindungan atas barang yang di beli pelanggan (pengemasan, transportasi, pengantaran, instalasi, pembersihan, inspeksi, dan diagnosis, pemeliharaan preventif, reparasi, dan inovasi, *upgrades*).
6. *Exceptions*, meliputi permintaan khusus sebelum penyampaian produk, menangani komplain, pujian, saran, pemecahan masalah (jaminan dan garansi atas kegagalan pemakaian produk, kesulitan yang disebabkan kegagalan produk termasuk masalah dengan staf atau pelanggan lainnya), dan restitusi (pengembalian uang, kompensasi, dan sebagainya).

7. *Billing*, meliputi laporan rekening periodik, faktur untuk transaksi individual, laporan verbal mengenai jumlah rekening, mesin yang memperlihatkan jumlah rekening, dan *self-billing*.
8. Pembayaran, berupa swalayan oleh pelanggan, pelanggan berinteraksi dengan personil perusahaan yang menerima pembayaran, pengurangan otomatis atas rekening nasabah, serta kontrol dan verifikasi

Pada prinsipnya, ada tiga memberikan layanan pelanggan yang unggul

1. Kemampuan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Termasuk di dalamnya tipe-tipe pelanggan.
2. Mengembangkan *data based* yang lebih akurat daripada pesaing (mencakup data kebutuhan dan keinginan setiap segmen pelanggan dan perubahan kondisi persaingan).
3. Pemanfaatan informasi-informasi yang diperoleh dari riset pasar dalam suatu kerangka strategi. Kerangka ini diwujudkan dalam pengembangan *relathionship marketing*.

**Tabel 7.1. Tipe-Tipe Pelanggan Menurut Tanggal Loyalitas**

TIPE	DEFENISI
1. Prospek ( <i>prospect</i> )	Orang –orang yang mengenal bisnis (barang atau jasa) suatu perusahaan, tetapi belum pernah masuk tokonya, serta belum pernah memberi barang/jasa perusahaan tersebut.
2. Pembelanja ( <i>shopper</i> )	Prospek yang telah yakin untuk mengunjungi toko tersebut, paling tidak satu kali. akan tetapi, pembelanja masih belum membuat keputusan membeli dan perusahaan hanya memiliki sedikit kesempatan untuk mempengaruhi mereka.
3. Pelanggan ( <i>customer</i> )	Orang yang membeli barang atau jasa perusahaan.
4. Klien ( <i>client</i> )	Orang yang secara rutin membeli barang atau jasa perusahaan.
5. Penganjur ( <i>advocates</i> )	Pelanggan yang sedemikian puasny dengan barang atau jasa perusahaan, sehingga ia akan menceritakan kepada siapa saja tentang betapa memuaskannya barang/jasa perusahaan tersebut.

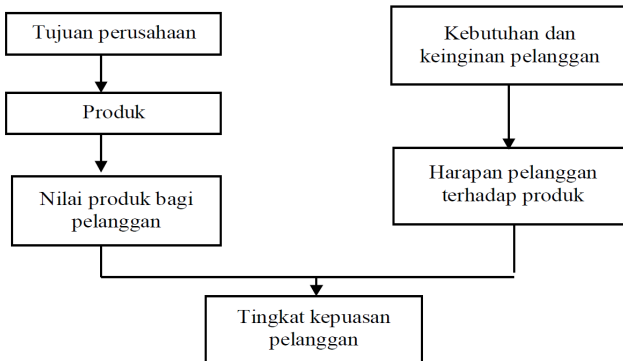
**Tabel 7.2. Transaction Marketing versus Relationship Marketing**

<i>Transaction marketing</i>	<i>Relationship marketing</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berfokus pada penjualan tunggal.</li> <li>• Orientasi pada karakteristik produk.</li> <li>• Jangka waktu pendek.</li> <li>• Hanya sedikit perhatian dan penekanan pada aspek layanan pelanggan</li> <li>• Komitmen terhadap pelanggan relatif terbatas.</li> <li>• Kontrak dengan pelanggannya moderat.</li> <li>• Kualitas terutama merupakan perhatian dan tugas bagian produksi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berfokus pada <i>customer retention</i>.</li> <li>• Orientasi pada manfaat produk.</li> <li>• Jangka waktu panjang.</li> <li>• Layanan pelanggan sangat di perhatikan dan di tekankan.</li> <li>• Komitmen terhadap pelanggan sangat tinggi.</li> <li>• Kualitas merupakan perhatian semua orang.</li> </ul>

Bila berbicara mengenai layanan pelanggan dan/atau kepuasan pelanggan, kita bicara mengenai kreativitas. Kreativitas memungkinkan organisasi jasa menangani dan memecahkan masalah-masalah yang sedang maupun yang akan di hadapi dalam praktik bisnis sehari-hari. Untuk mewujudkan dan mempertahankan kepuasan pelanggan, organisasi jasa harus melakukan empat hal.

1. Mengidentifikasi siapa pelanggannya.
2. Memahami tingkat harapan pelanggan atas kualitas
3. Memahami strategi kualitas layanan pelanggan.
4. Memahami siklus pengukuran dan umpan balik dari kepuasan pelanggan.

Perusahaan perlu mengidentifikasi pelanggannya: pelanggannya internal atau pelanggan eksternal; pelanggan bisnis atau konsumen akhir. sementara itu, kepuasan pelanggan tercapai bila kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan terpenuhi.



*Gambar 7.1 Konsep Kepuasan Pelanggan*

1. Level pertama:

Harapan pelanggan yang paling sederhana dan berbentuk asumsi, *must have*, dan *take it for granted*. misalnya: (a) saya berharap perusahaan penerbangan menerbangkan saya sampai tujuan dengan selamat; atau (b) saya berharap bank menyimpan uang saya dengan aman dan menangani saldo rekening saya dengan benar.

2. Level kedua:

Harapan yang lebih tinggi dari pada level 1, di mana kepuasan di cerminkan dalam pemenuhan persyaratan dan/atau spesifikasi. Contohnya: (a) saya berharap dilayani dengan ramah oleh pegawai perusahaan penerbangan; dan (b) saya pergi ke bank, dan teller-nya ternyata sangat ramah, informatif, dan suka menolong transaksi-transaksi saya.

3. Level ketiga:

Harapan yang lebih tinggi lagi di banding level 1 atau 2 dan menuntut suatu kesenangan (*delightfulness*) atau jasa yang begitu bagusnya sehingga membuat saya tertarik. Misalnya: (a) perusahaan penerbangan itu memberi semua penumpang makanan yang sama dengan yang khusus di berikan kepada penumpang kelas satu oleh perusahaan penerbangan lainnya. Contoh lain adalah: (b) semua karyawan melayani saya dengan penuh respek dan menjelaskan segala sesuatunya secara cermat. Akan tetapi, yang paling mengesankan adalah ketika mereka menelpon saya di rumah di hari berikutnya dan menanyakan apakah saya baik-baik saja.

Harapan pelanggan bisa tidak terpenuhi karena beberapa sebab diantaranya pelanggan keliru mengkomunikasikan jasa yang di inginkan; pelanggan keliru menafsirkan signal-signal perusahaan; miskomunikasi rekomendasi dari mulut ke mulut; miskomunikasi penyediaan jasa oleh pesain; dan kinerja karyawan perusahaan karyawan yang buruk.

Masalah strategi juga merupakan unsur kepuasan yang sangat penting, terutama karena strategi menentukan pelatihan, perilaku, dan penyampaian layanan spesifik yang tepat. Strategi kualitas jasa/layanan harus mencakup empat hal berikut:

### 1. Atribut layanan pelanggan

Penyampaian layanan/jasa harus tepat waktu, akurat, dengan perhatian dan keramahan. Semua ini penting, karena jasa tidak berwujud fisik (*intangible*) dan merupakan fungsi dari persepsi. Selain itu, jasa juga bersifat tidak tahan lama (*perishable*), sangat variatif (*variable*), dan tidak terpisahkan antara produksi dan konsumsi (*inseparable*). Atribut-atribut layanan pelanggan ini dapat di rangkum dalam akronim COM-FORT, yaitu *caring* (kepedulian), *observant* (suka memperhatikan), *mindful* (hati-hati/cermat), *friendly* (ramah), *obliging* (bersedia membantu), *responsible* (bertanggung jawab), dan *tactful* (bijaksana). Atribut-atribut ini sangat tergantung pada keterampilan hubungan antar pribadi, komunikasi, pemberdayaan, pengetahuan, sensitivitas, pemahaman, dan berbagai macam perilaku eksternal.

Ukuran kinerja yang kerap kali di gunakan untuk menilai layanan pelanggan terdiri atas tiga kategori, yaitu:

- a. Unsur-unsur pra-transaksi, meliputi ketersediaan pasokan/sediaan dan target tanggal pengiriman.
  - b. Unsur-unsur transaksi, terdiri atas status pemesanan, pelecakan pesanan, *backorder* status, kekurangan pengiriman, keterlambatan pengiriman, substitusi produk, dan *routing change*.
  - c. Unsur-unsur paska transaksi, terdiri atas tanggal pengiriman aktual, retur, dan penyesuaian (*adjustments*).
- ### 2. Pendekatan untuk penyempurnaan kualitas jasa
- Penyempurnaan kualitas jasa merupakan aspek penting dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan. Setidaknya ini di sebabkan oleh faktor biaya, waktu menerapkan pogram, dan pengaruh layanan pelanggan. Ketiga faktor ini merupakan inti pemahaman dan penerapan pelanggan dan organisasi untuk pencapaiin kepuasan optimum.
- ### 3. Sistem umpan balik untuk kualitas layanan pelanggan
- Umpan balik sangat di butuhkan untuk evaluasi dan perbaikan berkesinambungan. untuk itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem yang responsif terhadap kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. Informasi umpan balik harus di fokuskan pada hal-hal berikut:

- a. Memahami persepsi pelanggan terhadap perusahaan, jasa perusahaan, dan para pesaing
- b. Mengukur dan memperbaiki kinerja perusahaan.
- c. Mengubah bidang-bidang terkuat perusahaan menjadi faktor pembeda pasar (*market differentiators*).
- d. Mengubah kelemahan menjadi peluang berkembang, sebelum pesaing lain melakukannya.
- e. Mengembangkan sarana komunikasi internal agar setiap orang tahu apa mereka lakukan.
- f. Menunjukkan komitmen perusahaan pada kualitas dan para pelanggan.

Pada intinya, pengukuran umpan balik dibedakan menjadi dua jenis yaitu:

- a. Kepuasan pelanggan, yang tergantung pada transaksi.
- b. Kualitas jasa/layanan, yang tergantung pada hubungan aktual (*actual relationship*).

#### 4. Implementasi

Mungkin strategi yang paling penting adalah implementasi. Sebagai bagian dari proses implementasi, manajemen harus menentukan cakupan kualitas jasa dan level layanan pelanggan sebagai dari kebijakan organisasi. Di samping itu, manajemen juga harus menentukan rencana implementasi. Rencana tersebut harus mencakup jadwal waktu, tugas-tugas, dan siklus pelaporan.

### **C. Strategi Kepuasan Pelanggan**

Pada prinsipnya, strategi kepuasan pelanggan menyebabkan para pesaing harus berusaha keras dan memerlukan biaya tinggi dalam usahanya merebut pelanggan suatu perusahaan. Satu hal yang perlu diperhatikan di sini adalah bahwa kepuasan pelanggan merupakan strategi jangka panjang yang membutuhkan komitmen, baik menyangkut dana maupun sumber daya manusia (Schnaars 1991). Ada beberapa strategi yang dapat dipadukan untuk meraih dan meningkatkan pelanggan:

### **1. Strategi pemasaran berupa *relationship marketing***

Yaitu strategi dimana transaksi pertukaran antara pembeli dan penjual berkelanjutan, tidak berakhir setelah penjualan selesai. Dengan kata lain, dijalin suatu kemitraan dengan pelanggan secara terus-menerus yang pada akhirnya akan menimbulkan kesetiaan pelanggan sehingga terjadi bisnis ulangan (*repeat business*, Jackson (dalam Schnaars, 1991)

Agar *relationship marketing* dapat diimplementasikan, perlu dibentuk *customer database* yaitu daftar nama pelanggan yang oleh perusahaan dianggap perlu dibina hubungan jangka panjang dengan mereka. *Database* tersebut tidak sekedar berisi nama pelanggan, tetapi juga mencakup hal-hal penting lainnya, misalnya frekwensi dan jumlah pembelian, referensi, saat-saat pembelian, dsbnya. Dengan tersedianya informasi semacam itu, maka diharapkan perusahaan dapat memuaskan para pelanggannya secara lebih baik, yang pada gilirannya dapat menimbulkan loyalitas pelanggan sehingga terjadi pembelian ulang. Selain itu format informasi tersebut memungkinkan perusahaan untuk merancang produk khusus yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan tertentu. Supaya bisa memberikan hasil yang lebih efektif, hubungan yang baik tidak hanya dibina dengan pelanggan akhir tetapi juga dengan pemasok, bahkan dengan perusahaan pesaing.

### **2. Strategi *Superior Customer Service*,**

Yaitu menawarkan pelayanan yang lebih baik daripada pesaing-pesaing. Hal ini membutuhkan dana yang besar, kemampuan sumber daya manusia, dan usaha gigih agar dapat tercipta suatu pelayanan yang superior. Oleh karena itu, seringkali (tetapi tidak harus). Perusahaan yang menawarkan layanan pelanggan superior akan membebankan harga yang lebih tinggi pada produk-produknya. Akan tetapi, biasanya mereka memperoleh manfaat besar dari pelayanan superior tersebut, yaitu berupa tingkat perubahan yang cepat dan besarnya laba yang diperoleh.

### **3. Strategi *Uncondesional Service Guerantees*.**

Strategi ini berintikan komitmen untuk memberikan kepuasan pelanggan yang pada gilirannya akan menjadi sumber dinamisme penyempurnaan produk atau jasa dan kinerja perusahaan. Selain itu juga akan meningkatkan motivasi para karyawan untuk mencapai



tingkat kinerja yang lebih baik daripada sebelumnya. Garansi atau jaminan istimewa/mutlak ini dirancang untuk meringankan resiko atau kerugian pelanggan, dalam hal pelanggan tidak puas dengan suatu produk atau jasa yang telah dibayarnya. Garansi ini dapat dibedakan dengan dua bentuk yaitu garansi internal dan garansi eksternal. Garansi internal, yaitu janji yang dibuat oleh suatu departemen atau divisi kepada pelanggan, atau divisi kepada pelanggan internalnya. Garansi eksternal, yaitu jaminan yang dibuat oleh perusahaan kepada pelanggan eksternalnya, yakni mereka yang membeli dan menggunakan produk perusahaan. Garansi ini menyangkut servis yang unggul dan produk yang handal.

Suatu garansi yang baik harus memenuhi beberapa kriteria, diantaranya, meliputi:

- a. Realistis dan dinyatakan secara spesifik, misalnya garansi berlaku untuk jangka waktu 1 tahun.
- b. Sederhana, komunikatif, dan mudah dipahami
- c. Mudah di peroleh atau di terima pelanggan.
- d. Tidak membebani pelanggan dengan syarat-syarat yang berlebihan.
- e. Terpercaya (*credible*), baik reputasi perusahaan yang memberikan maupun tipe garansinya itu sendiri.
- f. Berfokus pada kebutuhan pelanggan.
- g. Sungguh berarti, artinya disertai ganti rugi yang bayaran yang signifikan dan disesuaikan dengan harga produk yang dibelilingkat keseriusan masalah yang dihadapi persepsi pelanggan terhadap apa yang adil bagi mereka.
- h. Memberikan standar kinerja yang jelas (misalnya dalam waktu kurang dari 15 jam, paket kiriman anda akan sampai ketujuan).

#### **4. Strategi penanganan keluhan yang efektif**

Penanganan keluhan memberikan peluang untuk mengubah seorang pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan produk perusahaan yang puas (atau bukan menjadi pelanggan abadi). proses penanganan keluhan yang efektif dimulai dari identifikasi dan penentuan sumber masalah yang menyebabkan pelanggan tidak puas untuk mengeluh. langkah ini merupakan langkah yang sangat vital, karena menentukan efektifitas langkah-langkah selanjutnya. Sumber masalah ini perlu diatasi, ditindak lanjuti, dan diupayakan agar dimasa

mendatang tidak timbul masalah yang sama. Dalam menangani konflik keterlibatan manajemen puncak dalam menangani keluhan juga memberikan dampak positif hal ini dikarenakan pelanggan lebih suka berurusan dengan orang-orang yang memiliki kekuasaan atau wewenang untuk mengambil keputusan dan tindakan untuk memecahkan masalah mereka.

Ada empat aspek penanganan keluhan yang penting, antara lain:

- a. Empati terhadap pelanggan yang marah-marah
- b. Kecepatan dalam penanganan keluhan
- c. Kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan
- d. Kemudahan bagi konsumen untuk menghubungi perusahaan

#### **5. *Strategi Peningkatan Kinerja Perusahaan***

Strategi peningkatan kinerja perusahaan meliputi berbagai upaya seperti melakukan pemantauan dan pengukuran kepuasan pelanggan secara berkesinambungan, memberikan pendidikan dan pelatihan menyangkut komunikasi, *salesmanship*, dan *publicrelations* kepada pihak manajemen dan karyawan, memasukkan unsur kemampuan untuk memuaskan pelanggan (yang penilainnya bisa didasarkan pada survey pelanggan) ke dalam sistem penilaian karyawan, dan memberikan *inpowerment* yang lebih besar kepada para karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

#### **6. *Menerapkan Quality Function Depolepment (QPD)***

Menerapkan QPD yaitu praktik untuk merancang suatu proses sebagai anggapan terhadap kebutuhan pelanggan, QPD merupakan konsep yang pertama kali dikembangkan di Jepang dan kemudian berkembang luas di negara-negara lain. Telah banyak perusahaan besar yang menerapkan konsep ini diantaranya Xerox, Generals Motor, Hewlett Packard, toyota, dll.

## Bab VIII

# THE NATURE OF SERVICE

### A. Proses dan Perilaku

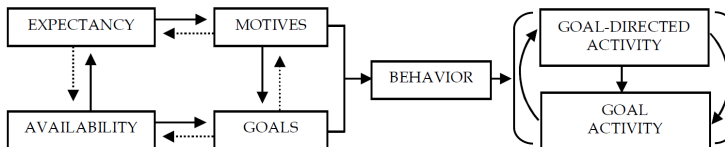
Ciri operasional bisnis jasa yang mudah diidentifikasi adalah terjadinya hubungan secara langsung antara orang yang melayani dengan yang dilayani. Ini berarti perilaku individu merupakan faktor determinan dalam kualitas pelayanan yang ditawarkan. Perilaku yang tidak mengacu pada kesepakatan sosial akan berakibat pada ketegangan atau kekecewaan pihak-pihak yang berhubungan. Jika hal ini sampai terjadi dapat dikatakan sebagai bertentangan dengan essensi pelayanan itu sendiri yang dikatakan untuk memberi kepuasan.

Perilaku pada dasarnya *learning process* yang menggambarkan hubungan *stimuli* dan *response*. *Stimuli* dapat berasal dari internal (*motive*) atau eksternal (*goals*) dan akan dipersepsikan kedalam memori kognitif setiap orang berdasarkan pengalaman masa lampau yang dimiliki. Saat arsip yang berada dalam memori kognitif memberikan signal positif terhadap stimuli yang masuk, orang akan memberikan *response* yang positif pula dan demikian sebaliknya. Fieldman S. Robert dalam *Understanding Psychology, Fourth Edition., McGrawhill. Inc.* (1996:183) mengatakan *learning is a relatively pernatrertr change in behaviour brought about by experience.*

Persepsi terhadap suatu stimuli dapat berlangsung secara kumulatif dikarenakan frekwensi yang berulang, selanjutnya mengendap dan membentuk opini pada memori kognitifnya. Opini sebagai arsip pengalaman seseorang selanjutnya berfungsi sebagai referensi dalam memberikan *response* terhadap setiap stimuli yang muncul.

Hersey dan Keneth H. Blanchard (1972) mengatakan bahwa pada dasarnya perilaku seseorang berorientasi pada suatu tujuan, ... *behaviour is basically goal oriented. In other words our behmviour is generally motivated by a desire to attain some goals.*

Batasan diatas menunjukkan bahwa membicarakan perilaku tidak dapat terlepas dari membahas motivasi sebagai proses perilaku itu sendiri. Berikut adalah diagram yang menggambarkan perilaku seseorang.



Gambar 8.1. Expanded Diagram of Motivating Situation

Gambar diatas menunjukkan bahwa perilaku (*behaviour*) merupakan resultante sebagai *response* dari ketegangan hubungan antara faktor internal individu (*motive*) dengan faktor external (*goals*). *Response* yang muncul dapat berbentuk kegiatan yang merupakan tujuan yang ingin dicapai (*goal activities*) atau jika mengalami kebuntuan (*blackage*) dapat berbentuk kegiatan yang berorientasi pada tujuan (*goal oriented activities*)

Seseorang *guide* yang berusaha meningkatkan kemampuan komunikasi bahasa Inggris dapat dikategorikan sebagai *goal oriented activities*, sedangkan kelancaran berbahasa Inggris saat melaksanakan *guiding* termasuk *goal activities* perilaku pelayanan, sementara pelanggan memilih suatu *travel bureau* merupakan *goal oriented activities*. Jadi konsumen datang ke suatu *travel bureau* menggambarkan *goal oriented activities*, sedangkan harapan memperoleh kepuasan menggambarkan *goal activities*. Dengan demikian upaya pertama yang harus dilakukan dalam melayani pelanggan adalah menciptakan stimuli yang bersifat *goal oriented activities*, dan selanjutnya diikuti dengan stimuli yang bersifat *goal activities*.

## B. Service Characteristic

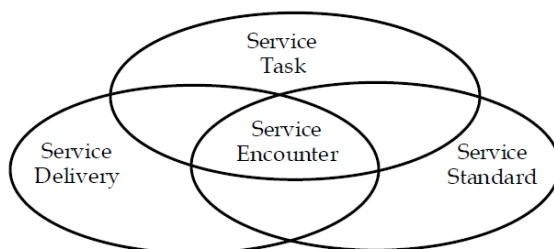
1. Kualitas pelayanan tidak akan terwujud tanpa peran serta konsumen sebagai pengguna jasa. Memberikan pelayanan tidak harus diartikan menuruti segala yang diinginkan konsumen. Dalam proses pelayanan ini konsumen perlu dilibatkan untuk mengikuti ketentuan yang terdapat dalam desain *delivery system* . Ini berarti konsumen mempunyai peran dalam menciptakan kualitas pelayanan.

2. Orientasi pelayanan adalah kepuasan pelanggan bukan pada standar, karena bersifat *intangible* dan tidak dapat distandarisasikan.
3. Menjual pelayanan sangat erat dengan memanfaatkan waktu yang terus berjalan, karena pelayanan tidak dapat disimpan. Ini berarti kegagalan menjual pelayanan merupakan kehilangan kesempatan yang tidak akan terulang.
4. Kualitas pelayanan merupakan fungsi semua pihak (*heterogen*) yang terkait dalam siklus kegiatan (*service circle*) mulai dari permintaan informasi, pemesanan tiket, *check-in*, *CIQ*, *embarkasi*, *inflight service*, *post flight service*, dlsb.

### C. Service Encounter

Istilah *service encounter* menggambarkan mekanisme *moment of truth* antara orang yang melayani dengan orang yang dilayani. Schmenner Roger W. dalam *Service Operation Management* (1995) mengatakan *service encounter* melibatkan tiga elemen yang saling tergantung dan berhubungan membentuk sistem, yakni *service task*, *service standard* dan *service delivery* system. *Moment of truth* ini akan memberikan hasil baik saat masing-masing elemen yang terkait dalam *service encounter* berfungsi optimal.

*Service task* menggambarkan kemasan *service* sebagai suatu konsep yang ditawarkan kepada konsumen. Sebagai suatu konsep produk, *service task* harus mencerminkan keinginan konsumen dan mengikat semua bagian yang terkait dalam proses pelayanan. Rumusan *service task* perlu dilakukan secara jelas, padat dan mudah dipahami. Rumusan yang tidak fokus dan terkesan panjang lebar mengakibatkan timbulnya persepsi yang berbeda pada setiap orang, sehingga masing-masing akan melaksanakan tugas sesuai dengan persepsi yang dimiliki.



Gambar 8.2. Service Encounter

*Service standard* lebih merupakan alat kontrol terhadap *service quality* dan *service cost* yang dikeluarkan. Konsumen membelanjakan uang kesuatu *service business* untuk memperoleh kualitas (*value*), sebaliknya *service business provider* memberikan kualitas (*value*) untuk memperoleh uang. *Service standard* sebagai alat kontrol harus mampu menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dalam penggunaan *service cost* dengan kepentingan *consumers* dalam *service quality* yang diperolehnya. *Adequate margin* dan *repeating customers* merupakan indikator keberhasilan dalam memberikan kepuasan konsumen.

*Service delivery system* berpengaruh besar terhadap *moment of truth*. Kualitas *service delivery system* lebih ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam menterjemahkan *service task*, kinerja manusia, dan teknologi yang digunakan. *Service delivery* sebagai *sub system* dalam *service encounter* tidak dapat terlepas dari *service task* dan *service standard*. Meski secara analisis teori ketiga elemen *service encounter* dapat dipisahkan, namun secara operasional saling menyatu dan berhubungan. Kekuatan *service quality* akan sangat tergantung pada konsistensi ketiga elemen di atas dalam menjalankan fungsinya sebagai suatu *system*.

Dari uraian di atas *Service encounter* menggambarkan *momenth of truth* yang merupakan perpaduan *service task*, *service standard* dan *service delivery* yang masing-masing saling berhubungan dan tergantung. Oleh karena itu penanganan ketika sub system tersebut perlu memperoleh perhatian sebagaimana mestinya.

*Service task* lebih menggambarkan kemasan pelayanan yang diinginkan konsumen dan harus dapat dipahami dengan baik oleh semua bagian yang terkait. Sedangkan *service standard* merupakan *control tool* dalam upaya memberikan *service delivery* yang berkualitas. Kualitas *service delivery* ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam menterjemahkan *service task* kedalam penggunaan teknologi dan kinerja manusianya.

# Bab IX

---

## TOTAL QUALITY SERVICE TEAMS

### A. Service Quality

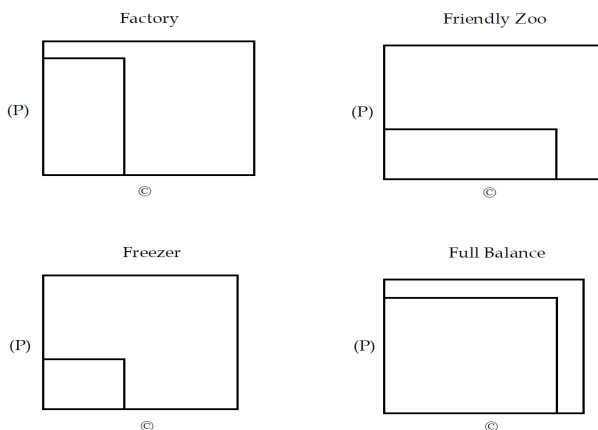
Ada banyak batasan mengenai kualitas tergantung dari pendekatan yang digunakan. Batasan kualitas yang menggunakan pendekatan produk akan berbeda dengan yang menggunakan pendekatan konsumen. Disaat orang harus mempersiapkan suatu *taylor made package tour*, tentu harus melakukan survey untuk fasilitas yang akan ditawarkan pada paket tersebut. Sementara tersedia banyak pilihan, harus menentukan salah satu diantaranya yang berkualitas.

Juran (1992) mengatakan kualitas adalah *fitness for use* atau tepat untuk digunakan. Dengan demikian pertimbangan yang digunakan untuk menentukan pilihan terhadap fasilitas diatas tentunya adalah fasilitas yang sesuai dengan yang dibutuhkan.

Jika dalam konsep kualitas dikenal *fitness for use*, pelayanan yang berkualitas dapat diartikan sebagai pelayanan yang sesuai atau memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen. Hotel berbintang 4 diatas tidak harus dikatakan lebih berkualitas dibandingkan dengan hotel bintang 3 jika ternyata mereka tidak mampu memberikan pelayanan sesuai dengan kebutuhan atau harapan konsumen. Demikian sebaliknya hotel bintang 3 dapat dikatakan lebih berkualitas karena mereka mampu memberikan layanan sesuai dengan yang diinginkan konsumen yang dimiliki.

William, B Martin (2004) dalam *Defining what quality service is for you*, mengatakan service quality is always a *combination between procedural dimension and conviviality dimension*. Ini berarti operasional perusahaan harus lancar tidak terjadi kelambatan, kekurangan, kesalahan, dan sebagainya. Selain lancar harus pula disertai dengan sikap ramah, sopan, menyenangkan dari para karyawan yang bekerja memberikan pelayanan tersebut.

Ada empat kemungkinan bentuk pelayanan, yakni



Gambar 9.1. Diagram kualitas pelayanan

Gambar diatas menunjukkan penilaian konsumen terhadap pelayanan yang diberikan. Dari gambaran ini dapat diidentifikasi kelemahan yang muncul untuk dilakukan tindakan perbaikan sesuai dengan konsep Kaisen (dalam Imai,1991).

Pada diagram factory menggambarkan layanan yang dapat diibaratkan mekanisme kerja pabrik, serba mekanik, efisien dan kurang memiliki sentuhan manusiawi. Jenis layanan ini sesuai untuk profil konsumen yang lebih mengutamakan kecepatan dan efisiensi. Sementara untuk, *friendly zoo* tidak menggambarkan profil konsumen tertentu melainkan lebih menunjukkan kondisi operasional perusahaan yang belum mapan baik karena belum memiliki P&P (*Policy and Procedure*) ataupun SOP (*Standard Operating Procedure*). Sedangkan Freezer menggambarkan permasalahan yang serius untuk jenis layanan apapun. Pelayanan ideal adalah *full balance* yang menggambarkan kelancaran operasional yang baik serta sentuhan aspek manusia juga memperoleh nilai baik. Meskipun dalam diagram tersebut tidak mencapai nilai maksimal, karena dalam pelayanan tidak ada yang sempurna .

Aspek-aspek yang termasuk dalam *procedural dimension* meliputi *flaw of service, time lines, anticipation, accommodation, customers' feed back, supervision and communication*. Sedangkan untuk



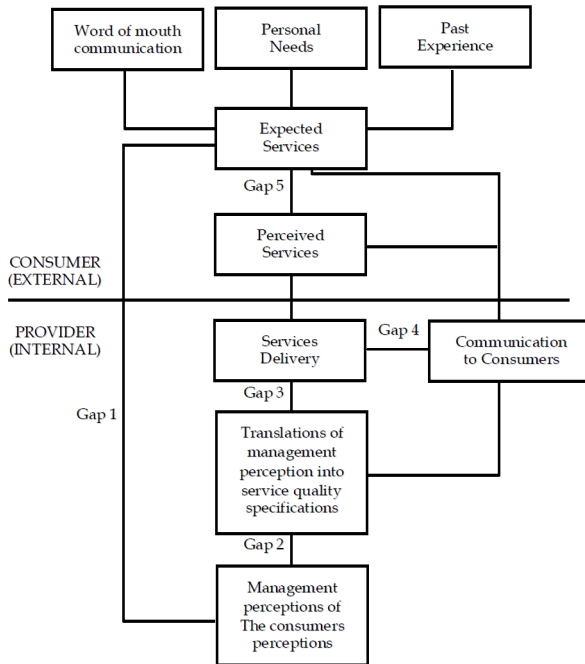
*conviviality* meliputi *attitude, attentiveness, selling suggestion, helpful, tone of voice, handling complaint, body katguange, tactful and calling guest by name*. Untuk dapat melakukan audit dengan baik semua aspek tersebut harus terukur dan dapat diamati pada tabel 9.1.

**Tabel 9.1. Indikator Identification**

SERVICE ASPECT	PRIORITY	INDICATORS		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Procedural Dimension</b>				
1. Flow of Service				
2. Timelines				
3. Anticipation				
4. Communication				
5. Accomodation				
6. Customers Feedback				
7. Supervision				
<b>Conviviality Dimension</b>				
1. Attitude				
2. Attentive				
3. Tactful				
4. Tone of Voice				
5. Helpful				
6. Handling Complaint				
7. Calling Guest by name				
8. Bady Language				
9. Selling Technique				

## **B. Service Gaps**

Harapan konsumen terhadap service dipengaruhi oleh faktor instrinsik (*need*) ataupun ekstrinsik (*word of mounth; experience*). Bagi seorang konsumen yang belum pernah menggunakan jasa pelayanan suatu *provider* akan mudah dipengaruhi oleh *word of mouth promotion*. Lain halnya jika konsumen tersebut sudah pernah menggunakan jasa layanan yang ditawarkan, pengalaman tersebut akan menjadi arsip dalam memori kognitifnya dan berfungsi sebagai referensi untuk memberi *response* terhadap stimuli yang muncul.



Gambar 9.2. Gaps of Service Quality

Permasalahan awal (gap1) muncul manakala manajemen *service provider* memiliki persepsi yang berbeda dengan persepsi konsumen terhadap *service task* yang ditawarkan. Hal ini dimungkinkan karena perbedaan latar belakang sosial masing-masing. Kehidupan sosial masyarakat moderen yang menuntut manusia kualitas derajat tinggi akan mempengaruhi persepsi masyarakatnya terhadap kehidupan. Differensiasi fungsional masyarakat yang semakin kompleks akan berakibat semakin besar pula upaya yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

Berbeda dengan lingkungan sosial masyarakat pada tahapan proses modernisasi, differensiasi fungsional belum sekomplek negara maju, sehingga banyak orang terpaksa bekerja bukan pada bidangnya. Akibatnya produktivitas kerja rendah dari kualitas kehidupan masyarakat tidak optimal, karena baik output ataupun upah yang diperoleh tenaga kerja masih rendah. Kondisi kehidupan demikian tentu berpengaruh terhadap persepsi tentang kualitas output yang mereka tawarkan.

Ketajaman melakukan *research* terhadap *need and want* dari *potential customer* menjadi kegiatan yang sangat strategis dalam manajemen kualitas pelayanan. *Research* yang kurang berkualitas akan meningkatkan *service cost* karena berkurangnya konsumen. Secara internal organisasi provider kesenjangan ini juga dimungkinkan karena tidak lancarnya komunikasi internal (*upward communication*) dari *frontliners* kepada atasan.

**Tabel 9.2 Alternatives Bases For Market Segmentation**

VARIABEL	BREAKDOWN
<b>Geographic</b>	
1) Region	Pacific, Mountain, west south central, etc
2) Country size	ABCD
3) City size	Under 5000, 5000-20.000, 20.000-50.000, etc
4) Density	Urban, suburban, rural
5) Climate	Northern, southern
<b>Demographic</b>	
1) Age	
2) Sex	
3) Family size	
4) Family live cycle	Young single, young married no child, young married
5) Income	youngest child less than 6 years old, etc
6) Occupation	Under US \$ 2.5000, etc
7) Education	
8) Religion	
9) Race	
10) National	
<b>Psycho graphic</b>	
1) Social class	Straight, swinger, loaghair
2) Life style	Compulsive, gregarious, authoritarian, ambitious
3) Personality	
<b>Behavioral</b>	
1) Use occasion	Regular, special occasion, etc
2) Benefit sough	Quality, service, economy
3) User status	First time user, regular user, ex-user, not user
4) Usage rate	Light user, medium user, strong user
5) Loyalty status	None, medium, strong, absolute
6) Readiness stage	Unaware, aware, informed, interested, decision,
7) Attitude toward products	intending to buy Enthusiastic, positive, indifferent, negative, hostile

Sumber: Kotler, P (2002)

Permasalahan berikutnya (gap ke 2) adalah terjadinya kesalahan menterjemahkan persepsi manajemen kedalam *senice quality specification*. Komunikasi yang tidak didasarkan pada data menjadikan setiap orang dapat memberi makna sesuai persepsi masing-masing terhadap *service quality specification* yang harus dirumuskan. Demikian halnya dengan orang-orang yang bertanggung jawab terhadap *service task design*, memerlukan data yang memiliki validitas tinggi. Dari sini terlihat perlunya meninggalkan pendekatan tradisional yang didasarkan pada *trial and error* untuk selanjutnya mengantikannya dengan pendekatan *scientific* yang lebih dapat dipertanggung jawabkan.

Permasalahan ke-3 terjadi pada *service delivery system* yang tidak mendukung *service task*. William B. Martin mengatakan bahwa kualitas pelayanan selalu merupakan perpaduan antara *procedural dimension and conviviality dimension*. Tahapan ini selain dikarenakan sistem yang kurang mendukung *service task* juga dikarenakan kinerja para karyawan yang bertugas sebagai *fronliners*.

Seorang karyawan sebagai individu yang dalam pola perilakunya dilatar belakangi oleh kebutuhan, akan mempengaruhi partisipasi dalam memberikan pelayanan kepada para konsumen. Kepentingan karyawan dalam bekerja umumnya menyangkut masalah *job security* termasuk kebutuhan psikologis. Seberapa jauh kepentingan tersebut dapat dipenuhi perusahaan sedemikian pula partisipasi yang diberikan.

Mereka akan berpartisipasi aktif manakala manajemen mampu memanipulasi kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan. Konsep ini dikembangkan *Peter Drucker* dalam *Management by Objectives (MBO)*, yang selanjutnya digunakan sebagai pendekatan dalam *Total Quality Management* (Gaspersz, 2003).

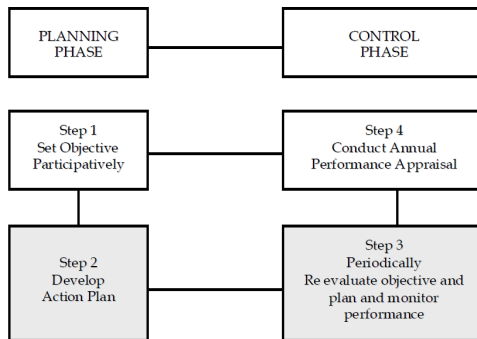
Gap ke-4 menunjukkan komunikasi yang kurang lancar antara *service delivery system* dengan bagian promosi, sehingga informasi yang disampaikan tidak menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Atau sebaliknya informasi yang disampaikan melebihi kondisi yang sebenarnya.

### C. *Management by Objectives (MBO)*

Sistem manajemen MBO merupakan pengembangan teori X dan Y Mc. Gregor yang menggambarkan partisipasi individu dalam suatu organisasi. Ia berpendapat dalam suatu organisasi terdapat dua kelompok individu yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.

Kelompok individu yang pertama disebut kelompok X yang disebut juga kelompok pesimistis. Aliran ini berpendapat bahwa pada dasarnya manusia tidak suka bekerja, lebih suka diarahkan sehingga dalam kegiatan organisasi harus dipaksa dan diawasi dengan ketat. Sedangkan kelompok yang satu disebut kelompok Y yang juga disebut kelompok optimistis. Aliran ini berpendapat bahwa pada dasarnya bekerja merupakan kegiatan biasa seperti juga kegiatan lainnya. Mereka akan mampu mengendalikan dan mengarahkan diri kalau memiliki komitmen terhadap tujuan yang ingin dicapai. Hal ini dapat terjadi dikala mereka diberi kesempatan untuk merumuskan tujuan tersebut. Kelompok jenis ini selalu menginginkan tantangan dan tanggung jawab yang lebih.

Mekanisme sistem manajemen dapat digambarkan dalam siklus kegiatan sebagai berikut:



*Gambar 9.3 MBO Cycle*

Tahap pertama dalam MBO adalah menetapkan tujuan yang ingin dicapai dan berfungsi mengikat semua unsur dalam organisasi. Penetapan tujuan ini harus jelas dan tertulis dimulai dari tingkat paling atas dan selanjutnya diikuti oleh tingkat dibawahnya: Satu hal yang menjadi ciri MBO adalah dalam menetapkan tujuan dilakukan dengan melibatkan pejabat pada tingkat dibawahnya. Dengan demikian

keepakatan yang diambil telah memenuhi kepentingan atasan sebagai wakil perusahaan dan bawahan sebagai wakil karyawan. Demikian dan seterusnya prosedur ini dioperasionalisasikan oleh tingkat dibawahnya.

Tahap kedua adalah menentukan rencana aksi (*action plan*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada tahap pertama. Satu hal yang perlu memperoleh perhatian adalah kesinambungan rencana aksi yang dibuat atasan dengan yang dibuat bawahan. Kesinambungan ini dimaksudkan agar tujuan perusahaan yang ditetapkan dapat dicapai melalui kegiatan semua bagian dari karyawan.

Tahap ketiga melakukan pemantauan dan pengecekan secara periodik terhadap pelaksanaan rencana aksi, untuk mengidentifikasi kemungkinan permasalahan yang muncul baik dikarenakan variabel eksternal maupun internal selama proses pelaksanaan termasuk penetapan tujuan yang sudah tidak lagi relevan.

Tahap keempat adalah melakukan penilaian terhadap pencapaian tujuan yang telah disepakati bersama. Penilaian dilakukan dengan cara yang sama pada saat menetapkan tujuan. Orientasi penilaian adalah efektivitas pencapaian tujuan, dan tujuan yang tercapai dengan baik ditindak lanjuti dengan reward sebagaimana mestinya.

## Bab X

# MANAJEMEN PROSES DAN STRATEGI PERBAIKAN KUALITAS

### A. Definisi Tentang Proses dan Manajemen Proses

Pada umumnya semua produk diproduksi dan di serahkan kepada pelanggan melalui suatu proses kerja atau proses bisnis. Proses kerja atau proses bisnis itu perlu ditingkatkan performansinya secara terus-menerus agar mampu memuaskan pelanggan secara terus menerus, perlu dipahami konsep-konsep dasar yang mendefinisikan proses kerja serta komponen-komponen dari suatu manajemen proses. Berdasarkan pemahaman ini kemudian disusun langkah-langkah perbaikan proses yang berkelanjutan.

Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi dari orang, material, metode dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output untuk pelanggan. Suatu proses mengkonversi input terukur kedalam output terukur melalui sejumlah sekuensial yang terorganisasi.

Terdapat empat kelompok orang yang terlibat dalam operasi perbaikan proses yaitu:

1. Pelanggan (*customers*). Pelanggan adalah orang yang akan menggunakan output secara langsung atau orang yang akan menggunakan output-input dalam proses kerja mereka.
2. Kelompok Kerja (*work Goup*). Kelompok kerja adalah orang-orang yang bekerja dalam proses untuk menghasilkan dan menyerahkan output yang diinginkan itu.
3. Pemasok (*Supplier*). Pemasok adalah orang yang memberikan input ke proses kerja. Orang-orang yang bekerja dalam proses pada kenyataannya merupakan pelanggan dari pemasok.
4. Pemilik (*Owner*). Pemilik adalah orang yang bertanggung jawab untuk operasi dari proses dan untuk perbaikan proses itu.

Konsep dari manajemen proses berkaitan dengan perbaikan kualitas. Gabriel Pall (1987) mengidentifikasi enam komponen yang penting untuk manajemen proses, yaitu

1. Kepemilikan (*Ownership*) menugaskan tanggung jawab untuk desain, operasi, dan perbaikan proses.
2. Perencanaan (*Planning*) menetapkan suatu pendekatan terstruktur dan terdisiplin untuk mengerti, mendefinisikan, dan mendokumentasikan semua komponen utama dalam proses dan hubungan antar-komponen utama itu.
3. Pengendalian (*Control*) menjamin efektivitas, di mana semua output dapat diperkirakan dan konsisten dengan ekspektasi pelanggan.
4. Pengukuran (*Measurement*) memetakan performansi atribut terhadap kebutuhan pelanggan dan menetapkan criteria untuk akurasi, presisi dan frekuensi perolehan data.
5. Perbaikan atau peningkatan (*Improvement*) meningkatkan efektifitas dari proses melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.
6. Optimisasi (*Optimization*) meningkatkan efisiensi dan produktifitas melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.

Keenam komponen di atas merupakan landasan untuk keberhasilan manajemen dari suatu proses apa saja. Komponen-komponen itu dibutuhkan untuk proses kerja yang menghasilkan dan menyerahkan produk ke pelanggan, untuk proses yang mengspesifikasikan kebutuhan dan kepuasan sepanjang rantai pelanggan-pemasok (*customer supplier chain*) dan untuk proses yang mendukung perkerja dalam pekerjaan mereka.

Setiap organisasi dapat mengidentifikasikan proses kunci yang mempengaruhi keberhasilannya. Kita dapat menggunakan enam pertanyaan berikut untuk membantu dalam mengidentifikasi proses kunci yang memiliki dampak terbesar pada pelanggan, yaitu:

1. Produk apa yang terpenting bagi pelanggan?
2. Proses apa yang menghasilkan produk ini ?



3. Komponen atau faktor kunci apa yang merangsang tindakan dalam organisasi, dan proses apa yang mengkonversi atau mengubah rangsangan ini menjadi output ?
4. Proses mana yang memiliki visibility tertinggi dengan pelanggan ?
5. Proses mana yang memiliki dampak terbesar terhadap standar performansi yang dikendalikan oleh pelanggan?
6. Berdasarkan data performansi, proses mana yang memiliki potensi terbesar untuk perbaikan ?

Apabila proses kunci telah dapat diidentifikasi, perbaikan sistematis dan terus-menerus dapat di mulai. Jawaban terhadap keenam pertanyaan di atas dapat saja berbeda untuk setiap organisasi, tergantung pada aktivitas bisnis yang dilakukan.

## **B. Langkah-Langkah Perbaikan Proses**

Tenner dan DeToro (1992) mengemukakan suatu model perbaikan proses yang terdiri dari enam langkah sebagai berikut :

Langkah 1 : Mendefinisikasikan masalah dalam konteks proses

Model perbaikan proses di mulai dari penetapan atau spesifikasi system mana yang terlibat, agar usaha-usaha dapat terfokus pada proses bukan output. Aktifitas spesifik dalam langkah pertama ini adalah :

1. Identifikasi Output.
2. Identifikasi pelanggan
3. Definisi Kebutuhan Pelanggan
4. Identifikasi yang menghasilkan output ini
5. Identifikasi pemilik proses

Langkah 2: Identifikasi dan Dokumentasi Proses

Pembuatan diagram alir dari proses akan memungkinkan kita untuk melakukan empat aktifitas perbaikan berikut :

1. Mengidentifikasi peserta (*participants*) dalam proses, berdasarkan nama, posisi, atau organisasi.
2. Memberikan kepada semua peserta dalam proses suatu pemahaman umum tentang semua langkah dalam proses dan peranan individual mereka.
3. Mengidentifikasi inefisiensi, pemborosan dan langkah-langkah redundant ( berlebihan atau tidak perlu) dalam proses.
4. Menawarkan suatu kerangka kerja untuk mendefinisikan pengukuran proses.

Proses yang telah diidentifikasi harus didokumentasikan secara baik agar dapat digunakan sebagai bahan informasi yang berguna dalam perbaikan proses secara terus-menerus.

### Langkah 3 : Mengukur Performansi

Pengukuran performansi dimaksudkan untuk dapat mengkuantifikasikan bagaimana baik atau jelek suatu system sedang berjalan atau beroperasi. Ukuran-ukuran performansi harus didefinisikan dan dievaluasi dalam konteks ekspektasi pelanggan. Dengan kata lain setiap performansi yang dipergunakan harus mengacu pada ekspektasi pelanggan. Pada dasarnya pengukuran performansi dapat dilakukan pada tiga tingkat, yaitu proses, output dan outcome. Ukuran-ukuran proses mendefinisikan aktifitas, variable dan operasi dari proses kerja itu sendiri. Ukuran-ukuran output mendefinisikan *features spesifik*, nilai-nilai dan atribut dari setiap produk yang dapat diuji dari dua sisi.

### Langkah 4 :Memahami Mengapa Suatu Masalah dalam Kontek Proses Terjadi

Ketiadaan data menimbulkan kesulitan untuk memahami mengapa suatu system berjalan seperti itu sehingga performansinya tidak sesuai dengan yang diharapkan. Masalah adalah deviasi atau penyimpangan yang terjadi antara performansi yang diharapkan (sasaran) dan performansi aktual (hasil aktual). Contoh pernyataan masalah: “Mesin Produksi M tidak pernah mampu memproduksi lebih 70% dari desain kapasitasnya”.

Tabel 10.1 Perbedaan antara Gejala, Penyebab dan Akar Penyebab

Tingkat	Observasi	Tindakan	Hasil(Outcome)
Gejala	Mobil tidak hidup (Mogok)	Memanggil Kendaraan Derek	Mengeluarkan biaya Rp.200.000
Penyebab	Aki tidak berfungsi	Mengganti aki mobil	Tiba terlambat di tempat tujuan
Akar penyebab	Perawatan preventif tidak dilakukan secara tepat	Implementasi perawatan mobil sesuai saran pabrik	Mobil tidak pernah mogok (Masalah Hilang)

Tabel 10.2 Bertanya Mengapa Lima Kali Untuk Menemukan Akar Penyebab Masalah (Observasi, Penjualan Menurun)

No	Bertanya Mengapa	Jawaban
1.	Mengapa penjualan menurun sebesar 12% dalam kuartal pertama ?	Sebab kita menjual sedikit produk, sementara harga tetap
2.	Mengapa kita menjual lebih sedikit produk?	Sebab biaya untuk iklan berkurang sebesar 25%
3	Mengapa Biaya untuk iklan berkurang 25%	Sebab proposal anggaran yang diminta diterima tepat waktu
4	Mengapa Proposal anggaran tidak diterima tepat waktu	Sebab manajer periklanan tidak ada
5	Mengapa manajer periklanan tidak ada ?	Sebab posisi itu tidak ditempati sejak departemen periklanan dibuka dua bulan yang lalu

Tabel 10.3 Bertanya Mengapa Lima Kali Untuk Menemukan Akar Penyebab Masalah (Observasi Mesin Sering Macet)

No.	Bertanya Mengapa	Jawaban
1.	Mengapa mesin sering macet ?	Sebab sekring sering putus karena beban terlalu besar
2.	Mengapa beban terlalu besar	Sebab pemberian minyak pelumas tidak cukup
3.	Mengapa pemberian minyak pelumas tidak cukup	Sebab pompa penyalur minyak pelumas tidak bekerja dengan baik
4.	Mengapa pompa penyalur minyak pelumas tidak bekerja dengan baik?	Sebab sumbu pompa tidak berfungsi
5.	Mengapa sumbu pompa tidak berfungsi	Sebab minyak Pelumas kotor masuk kedalamnya

Pada dasarnya variasi adalah ketidakseragaman dalam system sehingga menimbulkan perbedaan dalam kualitas pada produk yang sama. Terdapat dua sumber atau penyebab timbulnya variasi, yaitu :

1. Penyebab Umum (*Common causes*) adalah faktor-faktor didalam system atau yang melekat pada proses operasi yang menyebabkan timbulnya variasi dalam system serta hasil-hasilnya.

2. Penyebab khusus (*Special causes*) adalah kejadian-kejadian di luar system yang mempengaruhi variasi dalam system. Penyebab Khusus dapat bersumber dari factor seperti: Manusia, peralatan, material lingkungan, metode kerja, dll. Penyebab khusus ini dapat diidentifikasi/ditemukan, sebab mereka tidak selalu aktif dalam proses tetapi memiliki pengaruh yang lebih kuat pada proses sehingga menimbulkan variasi.

Penentuan tindakan koreksi untuk mengendalikannya variasi membutuhkan pengetahuan terhadap jenis variasi di atas, karena tindakan yang tepat untuk memperkecil variasi itu akan berbeda menurut jenis variasi yang ada. Penyebab umum *common causes* hanya dapat diselesaikan dengan menghilangkan sumber variasi yang dapat diidentifikasi itu.

Langkah 5 : Mengembangkan dan Menguji ide-ide

Empat langkah terdahulu (Langkah 1-4) membangun kerangka dasar untuk memahami dimensi kritis dari proses, dengan jalan mengidentifikasi proses kunci, mengukur bagaimana baik atau jelek proses itu beroperasi dan memahami mengapa proses itu beroperasi dengan caranya sendiri sehingga menimbulkan masalah. Keempat langkah itu membantu kita untuk mengidentifikasi penyebab-penyebab dari masalah utama. Agar ide-ide yang dipilih untuk perbaikan proses itu efektif, ide-ide itu perlu diuji terlebih dahulu sebelum diimplementasikan.

Langkah 6 : Implementasi Solusi dan Evaluasi

Langkah keenam dalam model perbaikan proses ini diawali dengan perencanaan dan implementasi perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi dan diuji dalam langkah 5. Langkah 6 melanjutkan untuk mengukur dan mengevaluasi efektifitas dari proses yang diperbaiki itu. Informasi yang diperoleh kemudian dijadikan umpan-balik untuk melaksanakan proses selanjutnya, sehingga akan diperoleh suatu perbaikan proses secara terus-menerus (*Continuous process improvement*).

### C. Service Quality

Ada beberapa *Service Quality Management Concept* yang dikembangkan seperti *The Malcolm Baldrige National Quality Award* 1987 sebagai bentuk penghormatan kepada menteri perdagangan Amerika Serikat yang memberikan penghargaan pada bidang

manufaktur, jasa dan usaha kecil. Sementara itu *European Quality Award* (EQA) mirip dengan konsep *Deming Prize* di Jepang yang juga memberikan penghargaan dalam bidang manufaktur dan jasa. Demikian pula ISO (*International Standards Organization*) 9000 sebagai seri dari standard kualitas untuk berbagai *quality management system* diberbagai negara yang memiliki afiliasi dengan organisasi ini. *One of the new standards set by ISO is ISO 9004 which relates solely to service firms. ISO 9001; 9002 and 9003, pertain only to manufacturing.*

Terlepas dari konsep quality manajemen yang dipakai semua konsep diatas menggambarkan *Total Quality Management*, meskipun masing-masing memiliki pendekatan yang berbeda.

*Service Quality management System Malcolm Baldrige* menggunakan tujuh kategori penilaian sebagai berikut:

1. *Leadership* (100 points), seberapa jauh pimpinan perusahaan mampu menanamkan dan menjaga sistem nilai kualitas di perusahaannya.
2. *Information and analysis* (60 points), seberapa jauh perusahaan mampu memberikan kualitas data yang menyangkut validitas, reliabilitas dan ketepatan waktu.
3. *Strategic Quality Planniing* (90 points), seberapa jauh perusahaan mampu menempatkan konsep kualitas dalam *business plan* serta menggunakan perusahaan kelas dunia sebagai *benchmark*.
4. *Human Resources Utilization* (150 points) seberapa jauh efektifitas upaya perusahaan dalam memberdayakan karyawannya termasuk meningkatkan partisipasi, perbaikan, pengembangan, dlsb.
5. *Quality assurance of product and services* (150 points) seberapa jauh penggunaan *total quality control* dalam desain produk, pengecekan, pemasok peralatan, *quality audit*, dan sebagainya.
6. *Quality result* (150 points) kualitas hasil sebagai bentuk kristalisasi penerapan *quality improvement* program berdasarkan selera pasar dan produk pesaing.
7. *Customer satisfaction* (300 points) seberapa jauh pemahaman perusahaan terhadap layanan kepada pelanggan yang meliputi komunikasi, jaminan kualitas, penanganan keluhan serta umpan balik konsumen dan penanganan purna jual

Berbeda dengan *Baldrige*, *EQA* secara eksplisit menyatakan kriteria kualitas kelas dunia harus ditunjukkan perusahaan dari mulai kebijakan sampai dengan pelaksanaan termasuk hasilnya. Termasuk kedalam pengertian kualitas hasil adalah keberhasilan finansial perusahaan. *EQA* menggunakan sembilan kriteria sebagai berikut.

1. *Leadership* (10 %), kriteria ini mengandung pengertian seperti pada *Malcolm Baldrige* yang meliputi penanaman dan penjagaan sistem nilai kualitas pada seluruh jajaran perusahaan.
2. *Policy and Strategy* (8%), seperti pada *Baldrige* kriteria ini mengukur seberapa jauh perusahaan memiliki kebijakan dan strategi mengenai total quality management dalam rencana bisnisnya.
3. *People management* (9%), seberapa jauh perusahaan memiliki kemampuan dalam manajemen SDM.
4. *Resources* (9%), seberapa jauh perusahaan mampu mengadakan kebutuhan resources dalam upaya meningkatkan kualitas.
5. *Processes* (14%), seberapa jauh perusahaan melakukan identifikasi, dan memperbaiki proses termasuk dalam penggunaan TQM.
6. *Customer satisfaction* (20%), seberapa jauh perusahaan mampu memberikan kepuasan pelanggan dengan produk yang dihasilkan.
7. *People satisfaction* (9%), seberapa jauh karyawan memiliki persepsi terhadap perusahaan tempat bekerja dalam memenuhi kebutuhannya.
8. *Impact on society* (6%), seberapa jauh persepsi masyarakat sekitar terhadap keberadaan perusahaan dan bagaimana kontribusi perusahaan terhadap kehidupan lingkungan.
9. *Business Result* (15%), kriteria ini menuntut lebih dibanding pada *Baldrige quality concept*, karena selain memerlukan data mengenai kualitas perusahaan dan pemasok, juga data mengenai kinerja finansial.

Sementara itu Deming (2000) merekomendasikan 14 butir kunci keberhasilan dalam manajemen peningkatan kualitas sebagai berikut.

1. Ciptakan kejelasan tujuan demi perbaikan produk dan jasa
2. Adopsilah falsafah baru yang menolak segala macam cacat/kerusakan

3. Hentikan ketergantungan pada inspeksi dalam membentuk kualitas produk dan bergantunglah pada pengendalian statistical
4. Hentikan praktik menghargai kontrak pemasok berdasarkan tawaran yang rendah
5. Perbaiki secara konstan dan terus menerus system produksi dan jasa
6. Lembagakan *on the job training*
7. Berikan semua karyawan alat-alat yang tepat untuk merampungkan tugasnya dengan baik
8. Kembangkan komunikasi dan produktivitas
9. Doronglah semua departemen untuk bekerja sama dalam memecahkan masalah
10. Hilangkan slogan, desakan, dan target yang tidak mengarah pada metode perbaikan yang spesifik
11. Gunakan metode statistik untuk memperbaiki kualitas dan produktivitas
12. Hilangkan segala penghalang yang bisa merampok kebanggaan karyawan atas keahliannya
13. Berikan pelatihan ulang secara berkelanjutan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan produk, metode, dan lain-lain
14. Tentukan secara jelas komitmen permanen manajeme puncak terhadap kualitas

#### **D. Service Quality Management**

Menurut Juran (1992) diuraikan sebagai berikut: *Quality function* adalah keseluruhan kegiatan untuk mewujudkan *fitness for use*. Kegiatan termaksud dapat berada didalam maupun diluar organisasi perusahaan. Istilah umum yang digunakan untuk meningkatkan atau memperbaiki kualitas ketingkat yang lebih tinggi disebut ***break through*** seperti misalnya ingin mengalihkan atau memperluas pangsa pasar. Sedangkan kegiatan yang digunakan untuk memperbaiki *status quo* disebut ***trouble shooting***. Berikut adalah Tahapan perbaikan kualitas

1. **Trouble shooting** untuk menghilangkan problema yang sporadik, sehingga dapat memulihkan keadaan semula
2. **Break through** meningkatkan kualitas yang ada saat ini ketingkat yang lebih tinggi dengan menghilangkan *chronic disease*
3. Perencanaan dengan memperkenalkan produk baru atau proses baru dan sebagainya.

*There are a variety of quality improvement programs (QIP), no one has an absolutely monopoly on what is best. The seven steps adapted from some Japanese sources are as follows Schemmener W. Roger., Service Operation Management (1995)*

1. *Reason from improvement.*  
*Identify the problem area and why it is worth solving*
2. *Current situation.*  
*Select the specific problem to work on a set a target for problem solving effort. Pareto chart may apply here as well as graphs of various sorts.*
3. *Analysis.*  
*Identify and verify the root causes of the problem. This step makes use of such tool as fishbone diagram and Pareto Chart. It requires the gathering and analysis of various types of data*
4. *Countermeasures.*  
*These are the actions to take to counter root causes. To many they would be known as solutions, but they may never really eliminate the problem for all time*
5. *Result.*  
*This is the test of the countermeasures. It often requires experimentation*
6. *Standardisation*  
*This is the identification of the actions to take to prevent the problem and its root causes from recurring. This may entail process capability studies and the development of control chart*
7. *Future plan.*  
*Plan action for any remaining problems and evaluate the effectiveness of the*



Tabel 10.4 Peringkat Penilaian Atribut Pelayanan

**PERINGKAT PENILAIAN  
ATTRIBUTES PELAYANAN  
N=40**

ATTRIBUT	NILAI				PERINGKAT PENYIMPANGAN
	WEIGHT	IDEAL	AKTUAL	SELISIH	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1. Flow of Service	2	800	650	250	4
2. Supervision	2	800	390	410	1
3. Feedback	1	400	216	184	10
4. Anticipation	1	400	196	204	9
5. Communication	1	400	187	213	8
6. Timelines	1	400	248	152	13
7. Accomodation	1	400	217	183	11
8. Attitude	2	800	628	182	12
9. Attentive	2	800	428	372	2
10. Body Language	1	400	316	84	14
11. Tactful	1	400	187	213	6
12. Selling Technique	1	400	184	216	5
13. Helpful	1	400	325	75	16
14. Tone of Voice	1	400	324	76	15
15. Calling Guest	1	400	187	213	7
16. Handling Complaint	2	800	436	364	3

Tabel 10.5 Penilaian Kualitas Pelayanan

**PENILAIAN KUALITAS PELAYANAN  
n=40**

ATTRIBUT	NILAI			% PENYIM PANGAN	KUMULATIF PENYIM PANGAN	KUMULATIF % PENYIM PANGAN
	IDEAL	AKTUAL	SELISIH			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. Supervision	800	390	410	12.09	410	12.09*
2. Attentive	800	428	372	10.97	782	23.06*
3. Handling Complaint	800	436	364	10.73	1146	33.79*
4. Flow of Service	800	650	250	7.37	1396	41.16*
5. Selling Technique	400	184	216	6.36	1612	47.52*
6. Tactful	400	187	213	6.28	1825	53.80*
Calling Guest	400	187	213	6.28	2038	60.08*
Communication	400	187	213	6.28	2251	66.36*
7. Anticipation	400	196	204	6.01	2455	72.37
8. Feedback	400	216	184	5.42	2639	77.79
9. Accomodation	400	217	183	5.39	2822	83.18
10. Attitude	800	628	182	5.36	3004	88.54
11. Timelines	400	248	152	4.48	3156	93.02
12. Body Language	400	316	84	2.47	3240	95.49
13. Tone of Voice	400	324	76	2.24	3316	97.73
14. Helpful	400	325	75	2.21	3391	100

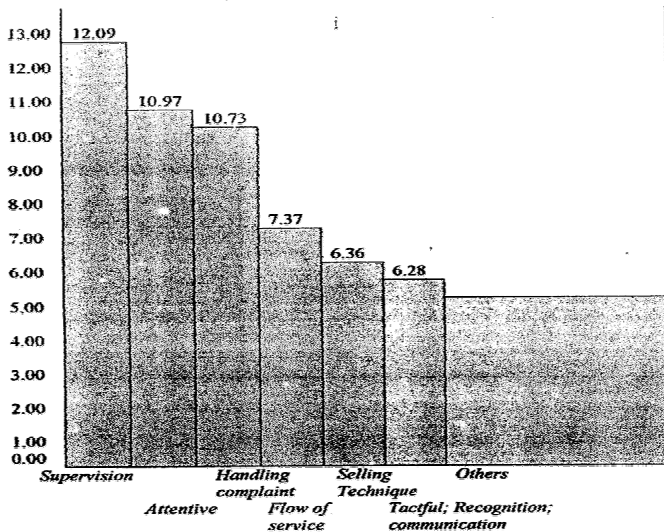
Tabel 10.6 Lembar Pengumpulan Data Individual  
**LEMBAR PENGUMPUL DATA  
INDIVIDUAL**

ATTRIBUT	SKALA PENILAIAN										JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>PROCEDURAL</b>											
1. Flow of Service							X				7
2. Timelines				X							4
3. Anticipation					X						5
4. Feedback					X						5
5. Accomodation			X								3
6. Communication				X							4
7. Supervision					X						5
<b>CONVIVIALITY</b>											
1. Attitude								X			8
2. Attentive						X					6
3. Body Language					X						5
4. Tactful				X							4
5. Selling Technique				X							4
6. Helpful							X				7
7. Tone of Voice								X			8
8. Calling Guest						X					6
9. Handling Complaint			X								3

Tabel 10.7 Rekapitulasi Data

**REKAPITULASI DATA**  
n=40

ATTRIBUT	SKALA PENILAIAN										JUMLAH
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>PROCEDURAL</b>											
1. Flow of Service					1	2	12	8	10	7	325
2. Timelines	1			3	13	11		8	4		248
3. Anticipation				13	19	7	1				196
4. Accomodation			1	6	9	15	7	2			217
5. Feedback		2	8	4	5	10	3	6	2		216
6. Communication			4	17	11	5	2	1			187
7. Supervision			7	10	8	8	5		2		195
<b>CONVIVIALITY</b>											
1. Attitude					1	2	12	8	11	6	324
2. Attentive		3	6	5	5	10	4	6	1		214
3. Body Language					1	3	14	8	9	5	316
4. Tactful			4	17	11	5	2	1			187
5. Selling Technique			6	15	11	6	1	1			184
6. Helpful					1	2	12	8	10	7	325
7. Tone of Voice					1	4	10	8	9	8	324
8. Calling Guest			4	17	11	5	2	1			187
9. Handling Complaint		4		10	8	6	7		5		218



Gambar 10.1 Diagram Pareto

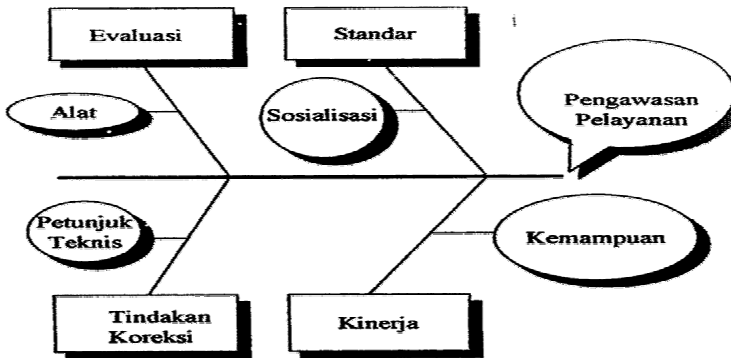
Dari tabel diatas dapat diambil nilai rata-rata setiap attribut sebesar  $100 : 16$  (attributes) = 6.25. Dengan demikian nilai yang berada diatas rata-rata dianggap sebagai *vital view* (66.36%) yang terdiri dari attributes no. 1 s/d no. 6, sementara nilai yang berada dibawah rata-rata sebagai *trivial many* (33.64%) yang terdiri dari no. 7 s/d no. 14.

Analisis Pareto adalah pedoman untuk memilih faktor strategis sebagai perbaikan kualitas dengan upaya yang paling kecil

### E. Diagram Pareto

Diagram Pareto menggambarkan perbandingan masing-masing jenis faktor penyebab terhadap masalah secara keseluruhan, sehingga dengan mengidentifikasi faktor-faktor penyebab timbulnya masalah tersebut, dapat diketahui faktor yang paling dominan untuk segera dilakukan perbaikan. Faktor penyebab yang telah diperbaiki selanjutnya sudah tidak menjadi yang paling dominan, karena kedudukannya sudah digantikan oleh faktor penyebab peringkat berikutnya. Dengan demikian program perbaikan selanjutnya dilakukan pada faktor penyebab lain yang sekarang telah menggantikan menjadi yang paling dominan, dan demikian selanjutnya.

Diagram ini menggunakan nama *fishbone* karena bentuknya yang menggunakan pola tulang ikan sebagai pendekatan yang digunakan untuk menelusuri faktor-faktor penyebab dari permasalahan dominan pada diagram Pareto. Dengan demikian penggunaan diagram tulang ikan ini merupakan kelanjutan dan tidak dapat dipisahkan dari Diagram Pareto (gambar 10.2)



Gambar 10.2 *Fishbone Diagram*

Pada diagram di atas, gambar kepala ikan digunakan untuk menunjukkan permasalahan dominan yang diambil dari diagram Pareto, selanjutnya ditelusuri melalui gambar tulang ikan pokok untuk faktor penyebab utama, dan demikian selanjutnya faktor penyebab pada gambar tulang utama diidentifikasi faktor penyebab yang lebih rinci dengan menggunakan gambar tulang yang lebih kecil.

## Bab XI

# STRATEGI PENGEMBANGAN MANAJEMEN KUALITAS

### A. Elemen-Elemen dalam Manajemen Kualitas

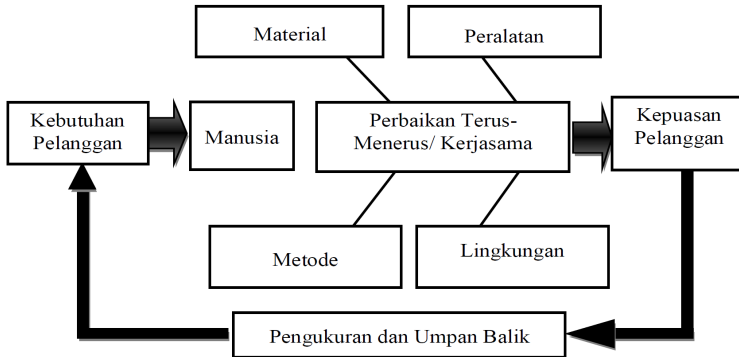
Untuk mengembangkan manajemen kualitas suatu organisasi, kita perlu mengetahui elemen-elemen yang ada dalam manajemen kualitas itu agar dijadikan sebagai pilar-pilar dalam membangun manajemen kualitas organisasi itu.

Meskipun banyaknya elemen dalam manajemen kualitas dapat bervariasi dari satu buku ke buku lainnya, pada dasarnya elemen-elemen itu mengacu pada beberapa hal pokok antara lain: (1) visi organisasi, (2) menghilangkan hambatan yang ada, (3) komunikasi, (4) evaluasi terus menerus, (5) perbaikan terus menerus, (6) hubungan pemasok-pelanggan, (7) pemberdayaan karyawan, dan (8) pendidikan dan pelatihan. Berikut dijelaskan dari setiap elemen tersebut.

#### 1. Visi Organisasi

Visi organisasi memberikan kerangka kerja yang menuntun suatu nilai dan kepercayaan perusahaan. Visi perusahaan seharusnya bersifat sederhana, terdiri dari satu kalimat penuntun atau motto yang diketahui dan dipercayai oleh setiap karyawan.

Sebagai contoh perusahaan General Motors di Amerika Serikat memberikan kepada semua karyawan sebuah kartu dengan visi strategisnya, berupa sebuah diagram sebab-akibat yang menunjukkan perlunya kerjasama dan perbaikan terus-menerus untuk memuaskan pelanggan. Kartu yang berisi diagram itu ditunjukkan dalam gambar berikut ini :



Gambar 11.1 Diagram Visi Strategik dari Sebuah Perusahaan

Untuk dapat mengimplementasikan visi perusahaan secara berhasil, paling sedikit dibutuhkan empat kunci berikut:

1. ***Keterlibatan total dari setiap level organisasi***, termasuk manajemen senior, dalam aktivitas perbaikan kualitas.
2. ***Komunikasi yang efektif*** agar setiap orang dalam organisasi itu mengetahui dan mengerti visi organisasi yang telah dirumuskan.
3. ***Menghilangkan hambatan yang ada***. Semua hal yang menghambat kemajuan menuju manajemen kualitas harus dihilangkan. Dan menghilangkan hambatan-hambatan yang ada merupakan langkah pertama untuk pemberdayaan karyawan (*empowering employees*).
4. ***Secara terus-menerus melakukan evaluasi dan perbaikan*** agar mencapai sasaran penting dari manajemen kualitas.

## 2. Menghilangkan Hambatan

Beberapa strategi yang direkomendasikan dalam proses menghilangkan hambatan adalah:

- a. Menghilangkan ketakutan (*drive out fear*).
- b. Mendukung dan menghargai pemikiran kreatif, meskipun ide-ide itu tidak diimplementasikan.
- c. Memperbaiki dan memperbaharui sistem pengukuran performansi.
- d. Mempertimbangkan biaya sepanjang siklus hidup produk (*cost over the life cycle*), tidak hanya biaya awal (*initial cost*).

e. Menetapkan kepemilikan tugas-tugas dan proyek-proyek (*ownership of tasks and projects*).

Berikut ini adalah langkah-langkah untuk menghilangkan hambatan:

- a. **Identifikasi hambatan yang ada.** Segala sesuatu yang menghalangi atau menentang dalam implementasi dan realisasi perbaikan terus-menerus seyogianya dipertimbangkan sebagai hambatan.
- b. **Mengkategorikan hambatan yang ada.** Hambatan-hambatan yang berkaitan dan penyebab sistematis dari hambatan-hambatan itu perlu dianalisis untuk dapat diklasifikasikan menjadi hambatan-hambatan apa yang penting dan mendesak untuk dihilangkan serta hambatan-hambatan apa yang tidak penting tetapi juga mendesak untuk dihilangkan.
- c. **Menetapkan prioritas untuk diselesaikan.** Hal-hal yang utama dan penting yang menghambat implementasi dan realisasi perbaikan terus-menerus harus diprioritaskan untuk diselesaikan atau dihilangkan.
- d. **Menyelesaikan masalah dengan menemukan akar penyebab permasalahan itu.** Akar penyebab permasalahan dapat ditemukan melalui menggunakan alat-alat seperti diagram sebab-akibat.

### 3. Komunikasi

Komunikasi adalah perekat yang mengikat semua teknik, praktek, filosofi, dan alat-alat untuk kesuksesan pengembangan manajemen kualitas. Komunikasi dapat tertulis atau lisan. Semua bentuk komunikasi melibatkan empat elemen utama yaitu pengirim (*sender*), penerima (*receiver*), pesan (*message*), dan media (*medium*), yang perlu diperhatikan agar komunikasi dapat menjadi efektif dan efisien.

### 4. Evaluasi Terus-Menerus

Evaluasi terus-menerus yang didasarkan pada umpan-balik (*feedback*) merupakan elemen penting untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan manajemen kualitas. Mekanisme umpan-balik dapat bersifat sederhana secara lisan atau laporan tertulis, menggunakan sistem informasi kualitas atau analisis yang kompleks terintegrasi dengan sistem manajemen kualitas.

## 5. Perbaikan Terus-Menerus

Perbaikan terus menerus dapat dilakukan dengan menggunakan model USE PDSA, yaitu:

- U *Understand quality improvement needs* (memahami kebutuhan perbaikan kualitas)
- S *State the quality problem (s)* (menyatakan kualitas yang ada)
- E *Evaluate the root cause (s)* (mengevaluasi akar penyebab masalah kualitas)
- P *Plan the solution (s)* (merencanakan penyelesaian masalah kualitas)
- D *Do or implement the solution (s)* (melaksanakan atau menerapkan rencana solusi terhadap masalah kualitas)
- S *Study the solution (s)* (mempelajari hasil-hasil solusi terhadap masalah kualitas)
- A *Act to standardize the solution (s)* (bertindak untuk menstandarisasi solusi terhadap masalah kualitas)

Beberapa strategi untuk menerapkan perbaikan terus-menerus adalah:

- a. Mulai dengan suatu proyek contoh.
- b. Analisis variasi dari semua proses.
- c. Memperhatikan proses, tidak hanya hasil.
- d. Membuat proses menjadi lebih sederhana, dan lebih sederhana lagi.
- e. Mengusahakan untuk secara konstan melakukan investasi dalam teknologi baru.
- f. Memandang masalah dan kegagalan sebagai suatu kesempatan untuk perbaikan.
- g. Melakukan reorganisasi termasuk realokasi sumber daya agar memudahkan upaya perbaikan terus-menerus.

## 6. Hubungan Pemasok-Pelanggan

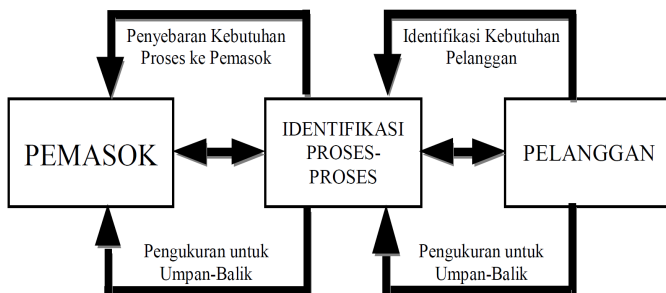
Beberapa strategi untuk meningkatkan hubungan antara pemasok dan pelanggan adalah:

- a. Menghubungkan visi organisasi ke kepuasan pelanggan.
- b. Memberikan penghargaan kepada pemasok.
- c. Membina hubungan dengan lebih sedikit pemasok (*single sourcing*).
- d. Meminimumkan jumlah pemasok secara keseluruhan.
- e. Identifikasi pelanggan internal dan eksternal.
- f. Identifikasi pengguna akhir dan distributor.



- g. Menetapkan dialog rutin dengan pelanggan.
- h. Melibatkan pelanggan dalam perencanaan dan pengembangan.

Model rantai hubungan pemasok-pelanggan yang umum diterapkan dalam manajemen kualitas ditunjukkan dalam gambar berikut ini:



Gambar 11.2 Hubungan Pemasok-Pelanggan dalam Manajemen Kualitas

### 7. Pemberdayaan Karyawan (*Empowering the Worker*)

Memberdayakan karyawan berarti memungkinkan karyawan untuk mencapai kemampuan prestasi tertinggi. Pemberdayaan karyawan dapat dilakukan melalui:

- a. Merekrut orang-orang terbaik yang berkualifikasi dan mempedulikan apa yang mereka kerjakan.
- b. Memperlakukan karyawan hanya dengan cara bagaimana anda ingin diperlakukan berkaitan dengan aspek-aspek kejujuran (*honesty*), kepedulian (*care*), rasa hormat (*respect*), kesamaan (*equality*), kerjasama (*teamwork*), pengakuan (*recognition*), kepercayaan (*trust*).
- c. Mengakui bahwa karyawan yang sedang melakukan pekerjaan mengetahui lebih baik daripada orang lain.

### 8. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan elemen penting untuk pengembangan manajemen kualitas. Agar pendidikan dan pelatihan dapat menjadi lebih efektif dalam pengembangan manajemen kualitas, perlu dilakukan apa yang disebut *rencana belajar strategis (strategic learning plan)*.

Dengan demikian *strategic learning plan* memberikan *outline* tentang kebutuhan pendidikan dan pelatihan, program-program,

prioritas-prioritas, dan rencana pendanaan, guna mendukung implementasi program perbaikan kualitas dan aktivitas-aktivitas perbaikan terus-menerus yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kepuasan total pelanggan.

## **B. Prinsip dan Konsep Manajemen Kualitas**

Terdapat sejumlah prinsip dan konsep dalam pengembangan manajemen kualitas, antara lain:

1. Orientasi proses, bukan semata-mata orientasi hasil.
2. *Cascade implementation* dan melibatkan setiap orang (konsep air terjun, implementasi dari manajemen puncak).
3. Komitmen dari manajemen puncak.
4. Komunikasi vertikal dan horizontal yang efektif.
5. Perbaikan terus-menerus dari semua proses dan produk, internal dan eksternal.
6. Konsistensi sasaran.
7. Prinsip pelanggan adalah raja.
8. Pengembangan sumber daya manusia (HRD).
9. Manajemen kualitas berawal dan berakhir dengan pendidikan dan pelatihan.
10. Sistem balas jasa (*reward*) secara adil.
11. Kerjasama (*teamwork*).
12. Penetapan sasaran melalui partisipasi idea-idea (perencanaan partisipatif).

Pada sisi lain terdapat suatu model **CUSTOMER** yang merupakan prinsip-prinsip dasar pengembangan manajemen kualitas berorientasi pelanggan, yaitu:

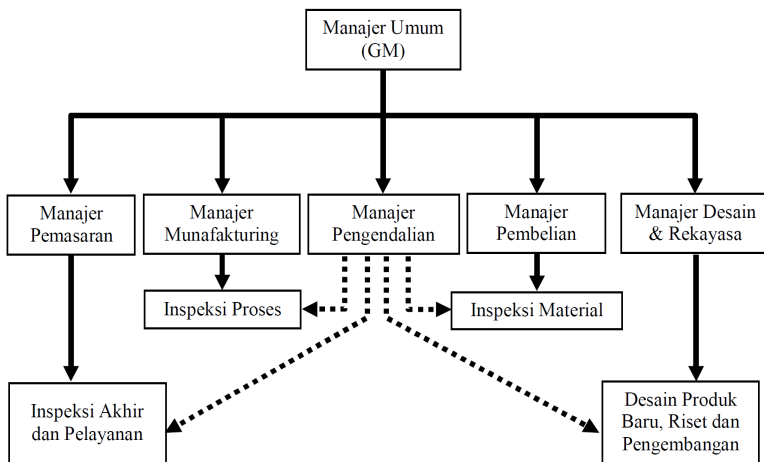
- C *Customer-defined quality* (kualitas didefinisikan oleh atau berorientasi pada pelanggan)
- U *User partnership* (kemitraan pemasok-pelanggan)
- S *Stress continuous improvement* (menekankan perbaikan terus menerus)
- T *Top management commitment* (komitmen manajemen puncak)
- O *Objectives aligned with business* (tujuan-tujuan disesuaikan dengan bisnis)
- M *Measurement* (pengukuran)
- E *Employee involvement* (keterlibatan karyawan)
- R *Reward and recognition* (balas jasa dan pengakuan)

Dengan demikian, agar manajemen kualitas dapat diimplementasikan secara berhasil, program perbaikan kualitas itu harus memenuhi beberapa kondisi persyaratan seperti:

1. Mendapatkan dedikasi, komitmen, dan partisipasi dari pimpinan puncak
2. Membangun dan melanjutkan kultur tentang perbaikan terus menerus yang telah menjadi komitmen itu
3. Fokus pada pemuasan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan
4. Melibatkan setiap individu dalam perbaikan proses kerja yang konstruktif
5. Menciptakan kerja sama dan hubungan kerja yang konstruktif
6. Mengakui orang sebagai sumber daya yang paling penting
7. Menggunakan praktek manajemen terbaik yang ada termasuk alat-alat dan tehnik-tehniknya

### C. Struktur Organisasi Manajemen Kualitas

Struktur organisasi dari industri maju yang telah menerapkan manajemen kualitas ditunjukkan dalam gambar di bawah ini:



Gambar 11.3 Struktur Organisasi Yang Menerapkan Manajemen Kualitas

### D. Strategi Pengembangan Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa

Beberapa dimensi atau atribut yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas jasa adalah:

1. *Ketepatan waktu pelayanan*. Hal hal yang perlu di perhatikan di sini adalah berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses.
2. *Akurasi pelayanan*, yang berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas kesalahan- kesalahan.
3. *Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan*, terutama bagi mereka yang berinteraksi langsung dengan pelanggan eksternal, seperti operator telepon, petugas keamanan (SATPAM), pengemudi, staf administrasi, kasir, petugas penerima tamu, dll.
4. *Tanggung jawab*, berkaitan dengan penerimaan pesanan dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal.
5. *Kelengkapan*, menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung, serta pelayanan komplementer lainnya.
6. *Kemudahan mendapatkan pelayanan*, berkaitan dengan banyaknya outlet, banyaknya petugas yang melayani seperti kasir, staf administrasi, dll.
7. *Variasi model pelayanan*, berkaitan dengan model inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan, *features* dari pelayanan, dll
8. *Pelayanan pribadi*, berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus, dll.
9. *Kenyaman dalam memperoleh pelayanan*, berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, tempat parkir kendaraan, ketersediaan informasi, petunjuk-petunjuk dan bentuk-bentuk lain.
10. *Atribut pendukung pelayanan lainnya*, seperti lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC, dll.

Berbagai dimensi kualitas pelayanan di atas harus diperhatikan oleh manajemen industri jasa, terutama dalam menetapkan biaya yang harus dikeluarkan pelanggan untuk membayar jasa yang diterima. Perusahaan-perusahaan yang termasuk 10 besar dunia dalam penerimaan total (*total revenue*) pada tahun 1992 dari bidang aneka-jasa, bank komersial, perdagangan, transportasi, bank, aneka-keuangan, utilities, asuransi dan institusi tabungan, ditunjukkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 11.1 Perusahaan Aneka-Jasa dan Bank Komersial Kelas Dunia

Rengking Penjualan 1992  (US\$ Juta)	Nama Perusahaan	Negara
<b>Kelompok Industri Aneka-Jasa :</b>		
1.	Itochu (Perdagangan)	Jepang
2.	Sumitomo (Perdagangan)	Jepang
3.	Mitsubishi (Perdagangan)	Jepang
4.	Marubeni (Perdagangan)	Jepang
5.	Mitsui (Perdagangan)	Jepang
6.	Nissho (Perdagangan)	Jepang
7.	ATT&T (Telekomunikasi)	Amerika Serikat
8.	Tomen (Perdagangan)	Jepang
9.	Nippon T&T (Telekomunikasi)	Jepang
10.	Nichimen (Perdagangan)	Jepang
<b>Kelompok Industri Jasa Perbankan :</b>		
1.	Dai-ichi Kangyo Bank	Jepang
2.	Fuji Bank	Jepang
3.	Sumitomo Bank	Jepang
4.	Sanwa Bank	Jepang
5.	Sakura Bank	Jepang
6.	Mitsubishi Bank	Jepang
7.	Norinchukin Bank	Jepang
8.	Industrial Bank Of Jepang	Jepang
9.	Credit Lyonnais	Perancis
10.	Deutsche Bank	Jerman

Tabel 11.2 Perusahaan Retail dan Transportasi Kelas Dunia

Rengking	Nama Perusahaan	Negara
(US\$ Juta)		
<b>Kelompok Industri Jasa Retail:</b>		
1.	Sears Roebuck	Amerika Serikat
2.	Wal-Mart Stores	Amerika Serikat
3.	Kmart	Amerika Serikat
4.	Tengelmann	Jerman
5.	Ito-Yokado	Jepang
6.	Rewe-Handelsgruppe	Jerman
7.	Kroger Amerika Serikat	22.144.6
8.	Carrefour	Perancis
9.	DAIEI	Jepang
10.	E.Leclerc	Perancis
<b>Kelompok Industri Jasa Transportasi:</b>		
1.	East Japan Railway	Jepang
2.	SNCF	Perancis
3.	United Parcel Service	Amerika Serikat
4.	AMR	Amerika Serikat
5.	Nippon Express	Jepang
6.	UAL	Amerika Serikat
7.	Duetsche Bundesbahn	Jerman
8.	Air France	Perancis
9.	Lufthansa	Jerman
10.	Delta Air Lines	Amerika Serikat

# DAFTAR RUJUKAN

- Bruce, A., & Langdon, K. 2004. *Mengutamakan Pelanggan*. Jogjakarta: Zenith Publisher.
- Creech, B. 1996. *Lima Pilar (Manajemen Mutu Terpadu) TQM, Cara Membuat TQM Bekerja Bagi Anda*. (Edisi Bahasa Indonesia). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Crosby, P.B. 1986. *Quality is Free*. New York: Mentor Books.
- David, R. Fred. 1995. *Strategic Management*. Prentice Hall, Englewood Clift, New Jersey
- Deming, W.E. 2000. *Out Of The Crisis*. London: The MIT Press.
- Gaspersz, V. 2003. *Total Quality Managemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Griffin, W.R. 1984. *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1982. *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prantice-Hall, Inc.
- Imai, M. 1991. *Kaizen The Key To Japan's Competitive Success*. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Isikawa, K. 1985. *What s Total Quality Control ?*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jazfar, F. 2012. *Sembilan Kunci Keberhasilan Bisnis Jasa. SDM, Inovasi, dan Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Juran, J. M. 1989. *Juran on Leadership for Quality An Executive Handbook*. New York: Macmillan.
- Juran, J.M. 1992. *Juran on Quality By Design The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*. New York: The Free Press.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Melinium. Prenhailindo: Jakarta

- Kreitner. 1989. *Management, Fourth Edition*. Houghton Mifflin Co. Boston, Dallas, Geneva, Illinois, Palo Alto, Princetown, New Jersey.
- Martin, W.B. 2004. *Quality Customer Service. Cara Jitu Memikat Hati Pelanggan*. Jakarta: PPM.
- Miiller Alex & Dess G. Gregory. 1996. *Strategic Management, International Edition; Second Edition*. The Mc. GrawHill Companies, Inc.
- Payne,A. 1993. *The Essence of Services Marketing. Pemasaran Jasa*.Jogyakarta: Andi
- Stoner, J.,Freeman, R.E.,Gilbert, D.R. 1996. *Manajemen*. Jilid I. Jakarta Pt Prehallindo.
- Tjiptono, F.1997. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*.Jogyakarta: Andi.
- Usman,H. 2010. *Manajemen, Teori,Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bina aksara.



# MANAJEMEN KUALITAS PELAYANAN

Buku Manajemen Kualitas Pelayanan ini disusun untuk memberikan teks pengantar yang secara lengkap menguraikan beberapa topik penting yang berhubungan dengan manajemen pelayanan baik untuk kepentingan teoritis maupun praktis. Keterkaitan antara satu pembahasan dengan bahasan lainnya dijelaskan dengan bahasa sederhana dan mudah dipahami tanpa kehilangan esensi ilmiahnya.



Sebagai buku teks, buku ini memberikan panduan komprehensif mulai dari konsep kualitas barang dan jasa, mekanisme memahami pelanggan, layanan dan kepuasan pelanggan, tim total kualitas pelayanan, service excellence, manajemen proses dan strategi perbaikan kualitas, serta strategi pengembangan manajemen kualitas. Manajemen kualitas pelayanan dapat diimplementasikan dalam berbagai bentuk organisasi bisnis, profesi, maupun bagi mereka yang sekedar ingin mempelajari manajemen pelayanan untuk kepentingan pengetahuan.

Buku ini cocok untuk praktisi, akademisi, maupun mahasiswa yang bermaksud mempelajari manajemen kualitas pelayanan. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi untuk mewujudkan pelayanan berkualitas (service excellence).



Penerbit:  
**UNG Press (Anggota IKAPI)**  
Jl. Jend. Sudirman No. 6 Telp. (0435) 821125  
Fax. (0435) 821752 Kota Gorontalo  
Website: [www.ung.ac.id](http://www.ung.ac.id)

ISBN 978-602-6204-74-5

