

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen memiliki peranan penting bagi keberlangsungan sebuah organisasi, berperan dalam mengkombinasikan faktor-faktor produksi. Prosesnya terdiri dari beberapa rangkaian kegiatan utama yang disebut dengan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi yang dimaksud terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, atau pengendalian.

Pengertian manajemen banyak dikemukakan para ahli dengan berbagai definisi dengan ragam penekanan yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan karena manajemen merupakan cabang ilmu sosial sehingga pengertiannya bergantung pada sudut pandang pembuat definisi.

Menurut **Appley dan Oey Liang Lee (2010:16)**

“Manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan pikiran dan tenaga orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam manajemen terdapat tehnik-tehnik yang kaya akan nilai-nilai estetika kepemimpinan dalam mengarahkan, memengaruhi, mengawasi, mengorganisasikan semua komponen yang saling menunjang untuk tercapainya tujuan yang dimaksudkan. “

Menurut **Sri Wilujeng (2008:3)**

“Manajemen sebagai proses, karena dalam manajemen terdapat adanya kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, misalnya kegiatan peencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kegiatan-kegiatan itu satu sama lainnya tidak dapat dipisahkan atau dengan kata lain saling terkait (terpadu), sehingga akan membentuk satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu, manajemen di sebut sebagai sistem.”

Menurut **Anton Mulyono Azis (2014:5)**

“Manajemen meliputi kemampuan untuk melihat totalitas dari bagian yang terpisah-pisah serta kemampuan untuk menciptakan gambaran tentang suatu visi. Manajemen sebagai seni memiliki pendekatan melalui intuisi dan perasaan berdasarkan pengalaman yang pada umumnya memerlukan keahlian konseptual, kreatifitas, dan komunikasi interpersonal.”

Sehingga dari beberapa pendapat para pakar manajemen di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni dari proses atau tahapan di mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengendalian yang telah ditetapkan sebelumnya dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi dengan bekerja sama antara departemen satu dengan lainnya baik yang bersifat sumber manusia, material ataupun sumber daya lainnya agar terealisasi pencapaian yang efektif dan efisien.

## **2.2 Manajemen Pemasaran**

### **2.2.1 Pengertian Pemasaran**

Pemasaran merupakan konsep menyeluruh yang menyangkut berbagai kegiatan pemasaran yang tercakup dalam satu sistem pemasaran. Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh pengusaha dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya untuk berkembang dan mendapatkan laba.

Pemasaran merupakan proses yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Pemasaran telah dipandang sebagai unsur penting didalam mendirikan dan membina perusahaan-perusahaan. Dengan lingkungan dunia usaha yang semakin kompetitif dan sifat pasar berubah dari sales market menjadi buyer market atau kekuatan pasar ditangan konsumen. Sehingga kegiatan perusahaan mengalami penyesuaian dari orientasi produksi menjadi orientasi konsumen. Pemasaran tidak terbatas pada dunia bisnis saja, karena sebenarnya setiap hubungan antar individu dan antar organisasi yang melibatkan proses pertukaran adalah kegiatan pemasaran.

Banyak sekali definisi pemasaran yang dikemukakan oleh para ahli, meskipun berbeda-beda tetapi pada dasarnya mempunyai arti yang sama. Perbedaan tersebut

karena perbedaan sudut pandang saja. Untuk memperjelas pengertian pemasaran, maka berikut ini dikemukakan beberapa pendapat para ahli:

Secara luas pemasaran dapat dikatakan sebagai suatu proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang telah mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain. Untuk itu pemasaran dapat dipahami lebih jauh dengan mengenal konsep-konsep inti pemasaran, antara lain sebagai berikut :

#### A. Kebutuhan

Konsep yang paling pokok yang melandasi pemasaran adalah suatu kebutuhan manusia. Kebutuhan adalah suatu keadaan perasaan yang membutuhkan pemenuhan terhadap sesuatu.

#### B. Keinginan

Konsep yang selanjutnya ialah dalam pemasaran yang menyangkut hajat manusia, yaitu kebutuhan yang dibentuk oleh budaya dan pribadi seseorang. Ragam dari keinginan semakin berkembang menjadi kebudayaan.

Strategi merupakan suatu tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan, banyak faktor yang menyebabkan perusahaan harus mengadakan perubahan besar-besaran dalam strategi pemasarannya.

Menurut **Deliyanti Oentoro S.E.,M.M** (2012:2)

“Pemasaran merupakan suatu perpaduan dari aktifitas-aktifitas yang saling berhubungan untuk mengetahui kebutuhan konsumen melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk dan jasa yang bernilai serta mengembangkan promosi, distribusi, pelayanan, dan harga agar kebutuhan konsumen dapat terpuaskan dengan baik pada tingkat keuntungan tertentu.”

Menurut **Prof. Dr. H. Buchari Alma** (2013:5)

“Pemasaran pertama-tama harus berhubungan dengan adanya pemindahan hak milik secara memuaskan.”

Dari beberapa pengertian pemasaran dilihat dari berbagai sudut pandang yang beragam, pemasaran memiliki arti yang berbeda-beda tetapi maknanya sama, penulis menarik kesimpulan bahwa pemasaran merupakan suatu kegiatan atau proses manajerial

menginformasikan dan menyebarluaskan suatu produk baik berupa barang, jasa, ataupun ide kepada pasar sasaran sehingga diakui keberadaannya dan memiliki nilai ekonomis.

### 2.2.2 Manajemen Pemasaran

Manajemen seringkali dikaitkan bahkan disamaartikan dengan manajemen penjualan, padahal keduanya merupakan teori yang berbeda, dibawah ini beberapa definisi manajemen pemasaran menurut para ahli, diantaranya;

Menurut **Lupiyo Adi** (2006:6)

“Manajemen pemasaran adalah suatu analisis, perencanaan, pelaksanaan serta kontrol program-program yang telah direncanakan dalam hubungannya dengan pertukaran-pertukaran yang diinginkan terhadap konsumen yang dituju untuk memperoleh keuntungan pribadi maupun bersama”.

Menurut **Nembah F. Hartimbul Ginting** (2011 :8)

“Manajemen pemasaran adalah analisis perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian atas program yang dirancang dalam menciptakan, membangun dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran dengan maksud untuk mewujudkan tujuan organisasi.”

Menurut **Kotler dan Keller** (2007:6)

“ Manajemen Pemasaran adalah seni dan ilmu memilih pasar sasaran dan meraih, mempertahankan, menumbuhkan, serta menghantarkan pelanggan dengan menciptakan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang unggul.”

Dari berbagai sudut pandang di atas dapat di simpulkan bahwa manajemen pemasaran merupakan kegiatan menganalisis, merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan semua kegiatan yang terkait dengan perancangan dan peluncuran produk, pengkomunikasian, promosi dan pendistribusian produk pelanggan yang unggul untuk mencapai pertukaran yang diharapkan pasar sasaran.

## 2.3 Jasa

### 2.3.1 Pengertian Jasa

Menurut beberapa para ahli definisi jasa tidak lepas dari pelayanan karena jasa juga bisa di sebut dengan layanan. Secara umum jasa adalah pemberian suatu kinerja atau tindakan tak kasat mata dari satu pihak kepada pihak yang lain. Jasa atau layanan adalah aktifitas ekonomi yang melibatkan interaksi antara produsen dengan konsumen atau dengan barang-barang milik, tetapi tidak menghasilkan transfer kepemilikan.

Jasa biasanya dikonsumsi dalam waktu yang bersamaan, maksudnya langsung dilakukan saat itu juga antara pemberi jasa juga antara penerima jasa tersebut. jasa disebut bersifat tak teraba karena karena produknya tak dapat di lihat, tetapi bisa di rasakan manfaatnya untuk pemenuhan kebutuhan kepuasan konsumen.

Bisnis jasa sering kali kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari, misalnya jasa telekomunikasi, pendidikan, salon, restoran, kurir, dan lain sebagainya. jasa bukan hanya hadir sebagai produk utama, namun juga dalam bentuk layanan pelengkap dalam pembelian produk fisik. Kini konsumen bukan hanya sekedar membeli produk fisik saja, tetapi juga segala aspek jasa atau layanan yang melekat pada produk tersebut. Ada berbagai pengertian yang menjelaskan mengenai jasa, antara lain ;

Menurut **Ririn Tri Ratnasari** dalam bukunya *Teori dan Kasus Manajemen Pemasaan Jasa* (2011:3)

“Jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan kepada suatu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksi jasa bisa berkaitan dengan produk fisik atau tidak.”

Menurut **Prof.Dr.H. Buchari Alma** (2013:243) yang dikutip dari Wiliam J. Stanton mengatakan

“Jasa adalah sesuatu yang dapat diidentifikasi secara terpisah tidak berwujud, ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan. Jasa dapat dihasilkan dengan menggunakan benda-benda berwujud atau tidak.”

Bisa juga diartikan seluruh aktivitas ekonomi dengan *output* selain produk dalam pengertian fisik, dikonsumsi dan diproduksi pada saat bersamaan, memberikan nilai tambah dan secara prinsip tidak berwujud (*intangible*) bagi pembeli pertamanya.

Menurut **Fandy Tjiptono** (2010:7) “Jasa adalah sistem yang menyediakan sesuatu yang dibutuhkan publik, diorganisasikan oleh pemerintah atau perusahaan swasta, contohnya jasa ambulans, bis, dan telepon.

Menurut **Rambat Lupiyoadi** (2008:6)

“Jasa merupakan aspek interaksi antara pihak konsumen dan pihak produsen, meskipun pihak-pihak yang terlibat tidak selalu menyadari. Jasa bukan suatu barang, melainkan suatu proses atau aktifitas yang tidak berwujud.”

Dari keempat pengertian di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa jasa ialah setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip tidak berwujud dan menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksinya bisa terikat, bisa juga tidak pada suatu produk.

### 2.3.2 Karakteristik Jasa

Menurut **Kotler** yang dikutip Ratih Huriyati (2010:28) bahwa jasa memiliki empat ciri utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran, yaitu sebagai berikut :

#### 1) Tidak Berwujud

Hal ini menyebabkan konsumen tidak dapat melihat, mencium, meraba, mendengar, dan merasakan hasilnya sebelum mereka membelinya. Untuk mengurangi ketidakpastian, konsumen akan mencari tentang informasi jasa tersebut, seperti lokasi persahaan, para penyedia dan penyalur jasa, peralatan dan alat komunikasi yang digunakan serta harga pada jasa produk tersebut. Beberapa hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kepercayaan calon konsumen, yaitu sebagai berikut :pertama, meningkatkan visualisasi jasa yang tidak berwujud menjadi berwujud. Kedua, menekankan manfaat yang diperoleh. Ketiga, menciptakan suatu nama merek bagi jasa. Keempat, memakai nama orang terkenal untuk meningkatkan kepercayaan konsumen.



## 2) Tidak terpisahkan

Jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya, yaitu perusahaan jasa yang menghasilkannya. Jasa diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan. Jika konsumen membeli suatu jasa, maka ia akan berhadapan langsung dengan sumber atau penyedia jasa tersebut. Sehingga penjualan jasa lebih diutamakan untuk penjualan langsung dengan skala operasi terbatas.

## 3) Bervariasi

Jasa yang diberikan seringkali berubah-ubah tergantung dari siapa yang menyajikannya, kapan dan dimana jasa tersebut dilakukan. Ini yang mengakibatkan sulitnya menjaga kualitas jasa berdasarkan suatu standar.

## 4) Mudah musnah

Jasa tidak dapat disimpan atau mudah musnah, sehingga tidak dapat dijual pada masa yang akan datang. Keadaan mudah musnah ini bukanlah masalah jika permintaannya stabil, karena mudah untuk melakukan persiapan pelayanan. Untuk itu perlu dilakukan perencanaan produk, penetapan harga serta program promosi yang tepat untuk mengatasi ketidaksesuaian antara penawaran dan permintaan jasa.

### 2.3.3 Unsur-Unsur Jasa

**Theodore Levitt** dalam buku *The Marketing Imagination* yang dialih bahasakan oleh Rambat Lupiyoadi dan A. Hamdani (2006:85) mengajukan konsep total produk, dimana suatu jasa yang ditawarkan dapat terdiri dari beberapa unsur :

1. Produk inti atau generik (*core or generic product*)  
Unsur jasa ini terdiri atas jasa dasar. Contoh : tempat tidur pada jasa kamar hotel.
2. Produk yang diharapkan (*expected product*)  
Terdiri atas jasa inti berikut pertimbangan keputusan pembelian minimal yang harus dipenuhi. Contoh : ruang tunggu di bandara yang nyaman atau lift yang bersih.
3. Produk tambahan (*augmented product*)  
Area yang memungkinkan suatu produk didiferensiasikan terhadap produk lain.

#### 4. Produk potensial (*Potential Product*)

Tampilan (fitur) dan manfaat tambahan yang berguna bagi konsumen atau menambah kepuasan konsumen. Bagian ini dapat memberikan kelebihan guna meningkatkan switching cost sehingga berfikir ulang atau sulit beralih ke produk jasa lain. Contoh : kemudahan-kemudahan atau layanan khusus bagi konsumen yang telah menjadi anggota (member) perusahaan.

### 2.3.4 Klasifikasi Jasa

Untuk mengklasifikasikan jasa, dapat dipandang dari dua hal berikut:

- a. Tingkat kontak pelanggan dengan pemberi jasa sebagai bagian dari sistem saat jasa tersebut di hasilkan.
  - 1) *High-contact system*. Untuk menerima jasa pelanggan harus menjadi bagian dari sistem, misalnya pendidikan, rumah sakit, dan transportasi.
  - 2) *Low-contact system*. Pelanggan tidak perlu menjadi bagian dari sistem untuk menerima jasa, misalnya jasa perbankan, reparasi mobil atau sepeda motor (pelanggan tidak harus kontak pada saat mobil diperbaiki oleh teknisi bengkel).
- b. Melihat kesamaannya dengan oprasi manufaktur.
  - 1) *Pure servive*. Jasa yang tergolong high contact dengan tanpa persediaan, dengan kata lain benar-benar beda dengan manufaktur. Contoh: bedah dan potong rambut di salon.
  - 2) *Quasi manufacturing service*.jasa ini mirip dengan manufaktur, karena jasa ini bersifat *low contact* dan pelanggan tidak harus menjadi bagian dari proses produksi jasa. Contoh: perbankan, asuransi, kantor pos, dan jasa pengiriman.
  - 3) *Mixed service*. Merupakan kelompok jasa dengan tingkat kontak menengah (*moderate contact*) yang menggabungkan beberapa fitur/sifat *pure service* dan *quasi manufacturing service*. Contoh : jasa bengkel dan pemadam kebakaran.



## 2.4 Pemasaran Jasa

Menurut **Lupiyoadi** (2006:5)

"Pemasaran jasa adalah setiap tindakan yang di tawarkan salah satu pihak kepada pihak lain yang secara prinsip intangible dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun."

Menurut **Ririn Tri Ratnasari** dalam bukunya **Manajemen Pemasaran Jasa** (2011:103-104)

"Pemasaran jasa adalah Keseluruhan dari ciri-ciri karakteristik dai suatu produk/jasa dalam hal kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan dan bersifat laten, dan dengan kata lain kualitas produk atau jasa adalah sejauh mana kualitas produk/jasa memenhi spesifikasi-spesifikasinya.

## 2.5 Bauran Pemasaran Jasa

Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah kumpulan dari variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh suatu badan usaha untuk mencapai tujuan pemasaran dalam pasar sasaran. Dalam bukunya, Sofjan Assauri mendefinisikan bauran pemasaran merupakan kombinasi variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran, variabel mana yang dapat dikendalikan oleh perusahaan untuk mempengaruhi reaksi para pembeli atau konsumen. Jadi, bauran pemasaran terdiri dari himpunan variabel yang dapat dikendalikan dan digunakan oleh perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen dalam pasar sasarnya.

Menurut **Sumarmi dan Soeprihanto** *Marketing Mix* adalah

"Kombinasi atau variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran yaitu produk, harga, promosi, distribusi. Dengan kata lain marketing mix adalah kumpulan variable yang dapat di gunakan oleh perusahaan untuk dapat mempengaruhi tanggapan konsumen."

*Marketing mix* produk barang mencakup 4P: *Product* (produk), *Price* (harga), *Place* (tempat) and *Promotion* (promosi). Sedang untuk jasa, keempat tahap tersebut masih kurang ditambah 3 lagi: *People* (People), *Process* (Proses) and *Customer Service*. Ketiga hal ini terkait dengan sifat jasa dimana produksi dan konsumsi tidak dapat

dipisahkan dan mengikutsertakan konsumen dan *Marketing mix* merupakan *tools* bagi *marketer* yang berupa program pemasaran yang mempertajam *segmentasi*, *targeting* dan *positioning* agar sukses. Ada perbedaan mendasar antara *Marketing mix* produk jasa pemberi jasa secara langsung. Karena elemen tersebut saling mempengaruhi satu sama lain, bila salah satu tidak tepat akan mempengaruhi keseluruhan. Pemasaran jasa memerlukan bauran pemasaran yang di perluas dengan penambahan unsur yang telah berkembang. Pemasaran jasa di katakan sebagai salah satu bentuk produk yang berarti setiap tindakan atau perbuatan yang di tawarkan dari satu pihak ke pihak lainnya dan berdifat tidak berwujud. Alat pemasaran tersebut terkenal dengan istilah 4P dan di kembangkan menjadi 7P yang sangat tepat untuk pemasaran jasa.

Menurut **Kotler** dan **Keller** (2008:4) 7P di definisikan sebagai berikut :

1) Produk (*Product*)

Definisi produk menurut Philip Kotler adalah: “*A product is a thing that can be offered to a market to satisfy a want or need.*” Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk memuaskan suatu keinginan atau kebutuhan konsumen. Produk dapat berupa sub kategori yang menjelaskan dua jenis seperti barang dan jasa yang di tujukan kepada target pasar.

2) Harga (*price*)

Definisi harga menurut **Philip Kotler** adalah: “*Price is the amount of money charged for a product or service.*” Harga adalah sejumlah uang yang mempunyai nilai tukar untuk memperoleh keuntungan dari memiliki atau menggunakan suatu produk atau jasa. Harga merupakan bauran pemasaran yang bersifat fleksibel di mana suatu harga akan stabil dalam jangka waktu tertentu tetapi dalam seketika harga dapat meningkat atau menurun yang terdapat pada pendapatan dari hasil penjualan.

3) Tempat/distribusi (*place*)

Definisi menurut **Philip Kotler** mengenai distribusi adalah: “*The various the company undertakes to make the product accessible and available to target customer.*” Tempat merupakan berbagai kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk membuat produknya mudah diperoleh dan tersedia pada konsumen

sasaran. Distribusi memiliki peranan yang sangat penting dalam membantu perusahaan guna memastikan produknya. Hal ini dikarenakan tujuan dari distribusi adalah menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen pada waktu dan tempat yang tepat.

#### 4) Promosi (*promotion*)

Definisi promosi menurut **Philip Kotler** adalah: "*Promotion includes all the activities the company undertakes to communicate and promote its product the target market.*" Promosi adalah semua kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya kepada pasar sasaran.

#### 5) Orang (*people*)

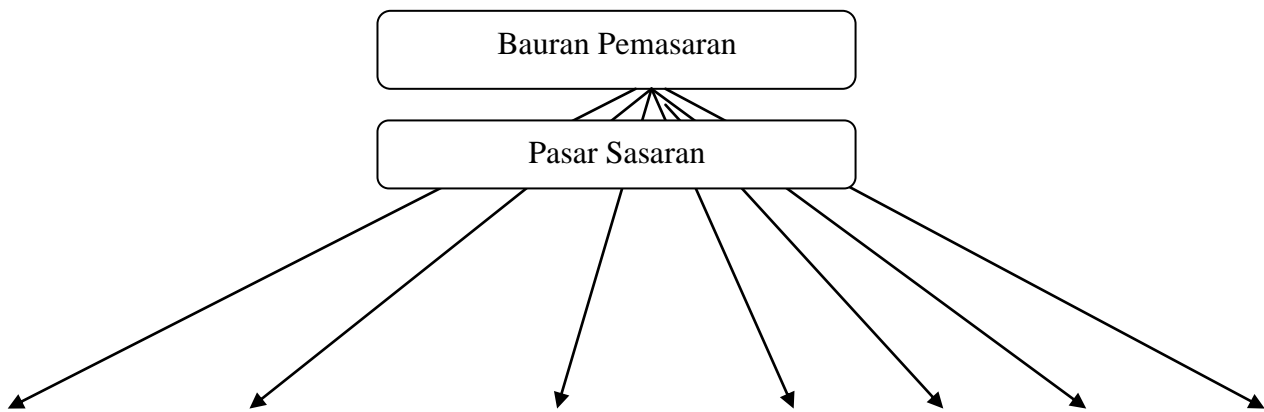
People menurut **Philip Kotler** adalah proses seleksi, pelatihan, dan pemotivasian karyawan yang nantinya dapat di gunakan sebagai pembedaan perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan.

#### 6) Bukti fisik (*phisycal evidence*)

Bukti fisik menurut **Philip Kotler** yaitu bukti yang dimiliki oleh penyedia jasa yang ditujukan kepada konsumen sebagai usulan nilai tambah konsumen. Bukti fisik merupakan wujud nyata yang ditawarkan kepada pelanggan ataupun calon pelanggan.

#### 7) Proses (*process*)

Proses adalah semua prosedur aktual, mekanisme dan aliran aktifitas dengan mana jasa disampaikan yang merupakan sistem penyajian atas operasi jasa (**Boom** dan **Bitner** yang dikutip oleh Buchari Alma (2000:234). Proses merupakan bentuk kegiatan yang dilakukan untuk memasarkan produk barang atau jasa kepada calon pelanggan.



Produk (Product)	Harga (price)	Promosi (promotion)	Tempat (place)	Orang (people)	Bukti fisik (physical evidence)	Proses (process)
Keragaman produk, kualitas, desain, ciri, nama merk, kemasan, ukuran, pelayanan, garansi, imbalan.	Daftar harga, rabat, diskon, potongan harga khusus, periode pembayaran, syarat kredit	Promosi penjualan, periklanan, tenaga penjualan, kehumasan, pemasaran langsung	Saluran pemasaran, cakupan pasar, pengelompokan lokasi, persediaan, transportasi.	Pendiri, karyawan, budaya, pelayanan, pelanggan	Pengguna cerita, rekomendasi, penempatan kantor, dengungan	Pelayanan pengiriman, waktu tanggap

Tabel 2.1

**Komponen 7P Bauran Pemasaran**

Sumber:  
Philip  
Kotler dan  
Kevin Lane  
Keller

### 2.5.1 Unsur-Unsur Bauran Pemasaran Jasa

Sehubungan dengan pengertian bauran pemasaran di atas, menurut Kotler (2007:23) menggambarkan keputusan-keputusan yang berhubungan dengan *marketing mix* yaitu :



**Tabel 2.2**  
**Aktifitas Bauran Pemasaran**

Sumber : Kotler (2009:24)

## 2.6 Kualitas Pelayanan (*Service Quality*)

### 2.6.1 Pengertian Kualitas Pelayanan

Para pelanggan yang dipuaskan merupakan sumber keuntungan bagi pemasar. Pemasar akan gagal dalam bisnis jika ia tidak dapat memenuhi kepuasan para pelanggan, kecuali pemasar memegang posisi monopoli dalam pasar. Memberikan kualitas dan layanan konsumen yang superior secara konsisten akan memungkinkan perusahaan membangun sejumlah kekuatan penting seperti rintangan masuk bagi pesaing, loyalitas pelanggan, produk yang terbedakan, biaya pemasaran yang lebih rendah dan harga yang lebih tinggi.

Jadi yang harus diperhatikan dan diingat para pemasar terhadap para pelanggan adalah konsumen membayar mereka untuk memenuhi harapan-harapan mereka dan para pemasar memiliki tanggungjawab untuk melakukannya. Demikianlah kualitas pelayanan bisa diartikan dalam sebuah proses penciptaan atau pengadaan suatu hasil yang diinginkan atau diharapkan oleh para pelanggan. Sangatlah luas jika kita membahas mengenai pengertian kualitas pelayanan, namun pendefinisian tersebut dilakukan orang bergantung dengan sudut pandang dan kebutuhan pelayanan individunya. Terdapat beberapa pengertian kualitas pelayanan menurut para ahli seperti berikut.

#### Menurut **Tjiptono (2007)**

“Kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen.”

Menurut **Lewis dan Booms (2011:180)** yang merupakan pakar yang pertama kali mendefinisikan kualitas pelayanan “sebagai ukuran, seberapa bagus tingkat layanan yang di berikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan.”

#### Menurut **Rambat Lupiyoadi (2013:212)**

“Kualitas jasa/pelayanan merupakan isu strategik bagi setiap organisasi pemasaran, terlepas dari bentuk produk yang dihasilkan.”

Berdasarkan definisi ini, kualitas pelayanan bisa diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Dengan demikian, ada dua faktor utama yang



mempengaruhi kualitas pelayanan: pelayanan yang di harapkan dan pelayanan yang di rasakan/dipersepsikan.

### 2.6.2 Dimensi Kualitas jasa/pelayanan

**Parasuraman, Zeithaml, dan Berry** (2011:198) menyederhanakan dimensi kualitas jasa menjadi lima dimensi utamayang disusun sesuai urutan tingkat kepentingan relatifnya sebagai berikut:

1. Reliabilitas, berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahanapapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.
2. Daya tanggap, berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta meninformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.
3. Jaminan, yakni perilaku para karyawan mampu menumbnuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bias menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya. Jaminan juga berarti bahwa karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan juga keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan.
4. Empati, berarti bahwa perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingsn pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam oprasi yang nyaman.
5. Bukti fisik, berkenaan dengan daya gtarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.

Dari dimensi kualitas menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (2011:198) seperti yang telah disebutkan diatas akan menjadi dimensi yang penulis gunakan dalam penelitian ini.

Menurut *Griffin* yang dikutip oleh Fandy Tjiptono (2008:93) terdapat delapan dimensi kualitas jasa/pelayanan dan dapat digunakan sebagai kerangka dan perencanaan strategis dan analisis. Dimensi tersebut adalah :

1. Kinerja (*performance*), yakni efisiensi pencapaian tujuan utama sebuah produk. Contohnya, tingkat laba (*return*) investasi saham, konsumsi bahan bakar mobil, kecepatan prosesor sebuah computer personal, dan seterusnya. Umumnya kinerja yang lebih bagus identik dengan kualitas yang baik.
2. Fitur (*Features*) yaitu atribut produk yang melengkapi kinerja dasar sebuah produk. Misalnya produk computer, ponsel, kamera, TV, Dan peralatan alat elektronik lainnya. Pemasar berusaha merayu pelanggan dengan menawarkan beraneka fitur khusus, seperti bluetooth, kamera dan video digital, kapabilitas HDTV (*High Definition Television*), plasma dan sebagainya.
3. Reliabilitas (*reliability*) yaitu kemampuan sebuah produk untuk tetap berfungsi secara konsisten selama usia desainnya. Sebuah produk akan dikatakan reliabel (andal) apabila kemungkinan kerusakan atau gagal dipakai selama usia desainnya sangat rendah. Kalau sebuah mesin cuci memiliki peluang kerusakan 2% selama 10 tahun pemakaian normal, bias dikatakan mesin cuci tersebut 98% reliabel.
4. Kesesuaian dengan spesifikasi (*Conformance To Specification*) yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi sebuah produk memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya dalam hal ukuran, kecepatan, kapasitas, daya tahan, dan seterusnya. Dalam dunia manufaktur, dimensi ini sangat populer, terutama karena mudah dikuantifikasikan. Akan tetapi, lain halnya dengan sektor jasa. Jasa konseling, misalnya bersifat *intangible*, sehingga sulit diukur dengan spesifikasi numerik sebagaimana halnya produksi sepeda motor.
5. Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan tingkat kemampuan sebuah produk mentolerir tekanan, stress atau trauma tanpa mengalami kerusakan berarti. Bola lampu (*light bulb*) merupakan salah satu contoh produk yang daya tahannya rendah. Bola lampu gampang putus dan rusak, serta tidak dapat diperbaiki. Sebaliknya, tong sampah cenderung tahan banting dan dapat dipakai dalam berbagai situasi.

6. *Serviceability*, yakni kemudahan meresparasi sebuah produk. Sebuah produk dikatakan sangat *serviceability* apabila bias direparasi secara mudah dan murah.
7. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indra, misalnya bentuk fisik mobil yang menarik, model atau desain yang artistik, warna yang sesuai preferensi masing-masing pelanggan, aroma parfum yang paling disukai, aroma roti yang mampu memancing selera makan, dan sebagainya.
8. Persepsi kualitas (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggungjawab perusahaan terhadapnya.

### 2.6.3 Peningkatan Pelaksanaan Kualitas Jasa/Pelayanan

Fandy Tjiptono (2007:177) mengemukakan beberapa cara yang harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas jasa, yaitu:

1. Mengidentifikasi Determinan Utama Kualitas Jasa  
Setiap perusahaan jasa perlu berupaya memeberikan kualitas yang terbaik kepada pelanggannya. Untuk itu dibutuhkan identifikasi determinan utama kualitas jasa dari sudut pandang pelanggan. Oleh karena itu langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan riset untuk mengidentifikasi determinan jasa yang paling penting bagi paar sasaran. Langkah berikutnya adalah memperkiakan penilaian yang diberikan pasar sasaran terhadap perusahaan dan pesaing berdasarkan determina-determina tersebut.
2. Mengelola Harapan Pelanggan  
Semakin banyak janji yang diberikan perusahaan, maka semakin besar pula harapan pelanggan (bahkan bisa menjurus jadi tidak realistis) yang pada gilirannya akan menambah peluang tidak dapat terpenuhinya harapan pelanggan oleh perusahaan. Untuk itu ada suatu hal yang dapat dijadikan pedoman, yaitu ;  
“jangan janjikan apa yang tidak bisa diberikan, tetapi berikan lebih dari yang dijanjikan.”
3. Mengelola Bukti (*evidence*) Kualitas Jasa  
Pengelolaan bukti kualitas jasa/pelayanan bertujuan untuk memperkuat persepsi pelanggan selama dan sesudah jasa diberikan.

#### 4. Mendidik Konsumen Tentang Jasa

Membantu pelanggan dalam memahami suatu jasa merupakan upaya yang sangat positif dalam rangka menyampaikan kualitas jasa. Pelanggan yang lebih terdidik dapat mengambil keputusan secara lebih baik.

#### 5. Mengembangkan Budaya Kualitas

Budaya kualitas merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan penyempurnaan kualitas secara terus-menerus. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas. Agar tercipta budaya kualitas yang baik, dibutuhkan komitmen menyeluruh pada seluruh anggota organisasi.

#### 6. Menciptakan *Automating Quality*

Adanya otomatisasi variabilitas kualitas jasa/pelayanan yang disebabkan kurangnya sumber daya manusia yang dimiliki. Meskipun demikian, sebelum memutuskan akan melakukan otomatisasi, perusahaan perlu melakukan penelitian secara seksama untuk menentukan bagian yang membutuhkan sentuhan manusia dan bagian yang memerlukan otomatisasi.

### 2.6.4 Faktor Penyebab Buruknya Kualitas Pelayanan (*service quality*)

Setiap perusahaan harus benar-benar memahami sejumlah faktor potensial yang bias menyebabkan buruknya kualitas pelayanan, diantaranya :

#### A. Produksi dan konsumsi yang terjadi secara simultan

Salah satu karakteristik unik pada jasa adalah jasa diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Hal ini kerap kali membutuhkan kehadiran dan partisipasi pelanggan dalam proses penyampaian jasa/pelayanan. Konsekuensinya, berbagai macam persoalan sehubungan dengan interaksi antara penyedia jasa/ layanan dan konsumen bias saja terjadi.

B. Intensitas tenaga kerja yang tinggi

Keterlibatan karyawan secara intensif dalam penyampaian jasa/ pelayanan dapat pula menimbulkan masalah kualitas, yaitu berupa tingginya variabilitas layanan yang dihasilkan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya antara lain: upah rendah (umumnya karyawan yang melayani atau berinteraksi langsung dengan pelanggan memiliki tingkat pendidikan dan upah yang paling rendah dalam sebuah perusahaan), pelatihan yang kurang memadai bahkan tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi, tingkat perputaran karyawan terlalu tinggi, dan lain-lain.

C. Dukungan terhadap pelanggan internal kurang memadai

Front-line merupakan ujung tombak sistem penyampaian pelayanan. Agar dapat memberikan pelayanan secara efektif, mereka membutuhkan dukungan dari fungsi-fungsi utama manajemen (operasi, pemasaran, keuangan, SDM).

D. Gap komunikasi

Tak dapat dipungkiri lagi bahwa komunikasi merupakan faktor esensial dalam menjalin kontak dan relasi dengan pelanggan. Jika terjadi gap komunikasi maka bisa timbul penilaian atau persepsi negatif terhadap kualitas pelayanan.

E. Memperlakukan konsumen dengan cara yang sama

Pelanggan merupakan individu yang unik dengan preferensi, perasaan, dan emosi masing-masing. Dalam hal interaksi dengan penyedia layanan, tidak semua pelanggan bersedia menerima pelayanan yang seragam (*standardized services*).

F. Perluasan atau pengembangan pelayanan secara berlebihan

Di satu sisi, memperkenalkan pelayanan baru atau menyempurnakan pelayanan lama dapat meningkatkan peluang pertumbuhan bisnis dan menghindari terjadi layanan yang buruk. Di sisi lain, bila terlampaui banyak jasa baru dan tambahan terhadap jasa yang sudah ada, hasil yang didapatkan belum tentu optimal, bahkan tidak tertutup kemungkinan timbul masalah-masalah seputar standar kualitas jasa/pelayanan.

## **2.7 Hotel**

### **2.7.1 Pengertian Hotel**

Hotel merupakan salah satu akomodasi komersil. Kita mengenal hotel sebagai suatu perusahaan untuk menyediakan pelayanan penginapan, makan dan minum bagi siapa saja yang membutuhkannya. Untuk semua pelayan yang diperolehnya, tamu harus membayar sesuai dengan harga hotel yang ditetapkan oleh hotel tersebut.

Hotel bukan merupakan suatu objek pariwisata melainkan merupakan salah satu sarana dalam bidang kepariwisataan, makan dalam ini hotel perlu mengadakan kegiatan bersama dengan tempat-tempat rekreasi, hiburan, agen, perjalanan dan lain-lain. Untuk mempromosikan sesuatu yang unik dari objek wisata di suatu daerah kini hotel bukan hanya sekedar tempat untuk menginap banyak kegiatan yang dapat dilakukan di hotel seperti, pertemuan rekreasi dan lain-lain.

Menurut **Rumekso** dalam bukunya "*Housekeeping Hotel Floorsection*" (2002:2)

"Hotel adalah bangunan yang menyediakan kamar-kamar untuk menginap para tamu, makanan-minuman serta fasilitas lainnya yang di perlukan dan dikelola secara professional untuk mendapatkan keuntungan."

### **2.7.2 Klasifikasi Hotel**

Klasifikasi atau penggolongan hotel adalah suatu system pengelompokan hotel-hotel berbagai kelas atau tingkatan, berdasarkan ukuran atau penilaian tertentu. Hotel dapat di kelompokkan ke dalam berbagai criteria menurut kebutuhannya, namun ada beberapa criteria yang paling lazim digunakan. Penggolongan hotel di dunia berlainan antara negara yang satu dengan yang lainnya. Maka dengan Surat Keputusan Menteri Perhubungan No.PM.10.PW.301 /Pdb -77 tentang usaha dan klasifikasi hotel ditetapkan bahwa penilaian klasifikasi hotel secara minimum didasarkan pada :



- a. Jumlah kamar
- b. Fasilitas
- c. Peralatan yang tersedia
- d. Mutu pelayanan

➤ Klasifikasi Hotel berdasarkan penggolongan:

- a. Berdasarkan luas dan jumlah kamar
- b. Jenis tamu menginap
- c. Lama tamu menginap
- d. Serta lokasi

➤ Berdasarkan luas dan jumlah kamar:

- a. Hotel kecil (*small hotel*)

Adalah hotel yang mempunyai 25 kamar atau kurang.

- b. Hotel sedang (*average hotel*)

Adalah hotel yang mempunyai lebih dari 25 kamar dan kurang dari 100 kamar.

- c. Hotel menengah (*above hotel*)

Adalah hotel yang mempunyai lebih dari 100 kamar dan kurang dari 300 kamar.

- d. Hotel besar (*large hotel*)

Adalah hotel yang memiliki lebih dari 300 kamar.

➤ Berdasarkan jenis tamu yang menginap:

- a) Hotel keluarga

Adalah hotel yang khusus dirancang untuk keluarga. Biasanya hotel jenis ini berada di daerah wisata, seperti Green Forest Lembang.

**The Green Forest Resort**  
Jl. Sersan Bajuri no. 102 Cihideung – Bandung



**Gambar 2.1**  
*Green Forest Resort Hotel*

b) Hotel bisnis

Adalah hotel yang khusus dirancang untuk para usahawan. Salah satu contoh hotel bisnis di kota Bandung adalah Hotel Horison.



**Gambar 2.2**  
*Horison Hotel*

c) Hotel wisata

Adalah hotel yang khusus dirancang untuk wisatawan, baik wisatawan domestic maupun internasional. Salah satu contohnya adalah Hotel Prama Grand Preanger Bandung.



**Gambar 2.3**

***Prama Grand Preanger Bandung Hotel***

d) Hotel transit

Adalah hotel yang khusus dirancang untuk orang-orang yang melakukan persinggahan sementara dalam suatu perjalanan, seperti Fave Hotel.



**Gambar 2.4**

***Fave Hotel***

➤ Lama tamu menginap

Terkadang para tamu menginap hanya menyesuaikan dengan kebutuhan dalam melakukan perjalanan ada tiga klasifikasi menurut lama tamu menginap di hotel :

A. *Transit hotel*

Adalah rata-rata para tamu yang menginap di hotel hanya untuk satu atau dua malam.

B. *Semi residential hotel*

Adalah hotel dimana para tamunya menginap lebih dari dua malam atau hingga satu minggu, seperti hotel galeri ciumbuleuit.



**Gambar 2.5**

*Galeri Ciumbuleuit Hotel*

C. *Residential hotel*

Adalah hotel dimana para tamunya menginap dalam jangka waktu lama, lebih dari satu minggu, atau seringkali disebut *guest house*.



**Gambar 2.6**

*Dago Guest House*



➤ Berdasarkan lokasi

a. *Resort hotel*

Adalah hotel yang berlokasi di daerah wisata, seperti The Valley Resort.



**Gambar 2.7**  
*The Valley Resort*

b. *Mountain hotel*

Adalah hotel yang berlokasi di daerah pegunungan, seperti Hotel Panorama Lembang yang tidak jauh dari lokasi gunung Tangkuban Perahu.



**Gambar 2.8**  
*Panorama Hotel*

c. *Beach hotel*

Adalah hotel yang berlokasi di daerah pantai, seperti Marbella Anyer yang berlokasi di pantai Anyer, Banten.



**Gambar 2.9**

*Marbella Anyer Hotel*

d. *City hotel*

Adalah hotel yang berlokasi di daerah kota. Setiap pusat kota di Indonesia pasti terdapat hotel, seperti Savoy Homann yang berlokasi di pusat Kota Bandung.



**Gambar 2.10**

*Savoy Homann Hotel*



Menurut **Buchari Alma** (2004) terdapat 3 jenis hotel :

1. *Residential hotel*, yaitu hotel yang menerima tamu untuk tinggal dalam jangka waktu yang agak lama tapi tidak untuk menetap hotel ini pada dasarnya adalah rumah-rumah berbentuk apartemen dengan kamar yang disewakan secara bulanan atau tahunan juga menyediakan fasilitas restoran dan kebersihan kamar
2. *Transit Hotel* ialah yang biasa juga di sebut “Commercial Hotel” hotel yang menyediakan kamar dan makan pagi yang di peruntukan bagi pengunjung yang sedang mengadakan perjalanan untuk keperluan bisnis dalam waktu relatif pendek. Hotel semacam ini biasanya terdapat di pusat kota atau pada kompleks perdagangan yang ramai, maupun dekat pelabuhan.
3. *Resort Hotel*, biasanya juga di sebut seasonal hotel, yang menyediakan akomodasi pada musim tertentu. Hotel ini terletak pada daerah-daerah peristirahatan, juga pada ruang sidang.

**Tabel 2.3**

**Penelitian Sebelumnya Mengenai Kualitas Jasa**

No	JUDUL	KESIMPULAN	SUMBER
1.	Tinjauan Kualitas Jasa Pada PT. JAMSOSTEK (Persero) Kantor Cabang Bandung 1	PT. JAMSOSTEK (Persero) melaksanakan pelayanan kualitas jasa berdasarkan dengan dimensi kualitas yaitu: berwujud (tangible), kehandalan(reliability), daya tanggap (responsiveness), kepastian (assurance), empati (emphaty).  PT. Jamsostek (Persero) selalu berusaha memberikan pelayanan jasa kepada konsumen	<a href="http://repository.widyata.ma.ac.id/xmlui/handle/123456789/4050">http://repository.widyata.ma.ac.id/xmlui/handle/123456789/4050</a>

dengan tulus. Para karyawan dapat memahami keluhan yang dirasakan oleh konsumen dan berupaya untuk dapat memahami keluhan secara tepat. Tujuan pelaksanaan kualitas jasa pada PT. JAMSOSTEK (Persero) kantor cabang 1: “menjadi lembaga penyelenggara jaminan social tenaga kerja yang terpercaya untuk menggunakan manfaat optimal bagi seluruh peserta.”

Saat ini PT. JAMSOSTEK (Persero) merealisasikan solusi dari masalah pelayanan kualitas jasa pada perusahaan, diantaranya :

- a. Melakukan training atau penyuluhan terlebih dahulu agar petugas dapat mengetahui bagaimana seharusnya bersikap dalam melayani peserta yang datang.
- b. Divisi marketing JAMSOSTEK (Persero) agar lebih jelas dan rinci dalam menjelaskan prosedur dan manfaat dari tiap produk yang dimiliki untuk kemudian ditawarkan dipasaran.
- c. PT. JAMSOSTEK (Persero) bertindak dengan lebih hati-hati dan teliti pada setiap data yang dilampirkan oleh peserta apabila ada yang mengajukan pencairan dana kematian. Dapat pula

		<p>bekerja sama dengan pihak kepolisian agar apabila terjadi hal seperti ini peserta yang memalsukan kematian demi asuransi agar diberikan sanksi hukum yang sesuai.</p>	
2.	<p>Tinjauan Pelaksanaan Kualitas Jasa Pada BB-MART Cikutra BANDUNG</p>	<p>Proses pelaksanaan kualitas jasa yang diberikan oleh BB-MART Cikutra Bandung sebagai berikut: pelayanan secara langsung, pelayanan secara tidak langsung, jasa pengiriman barang tanpa dipungut biaya tambahan.</p> <p>Adapun masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan kualitas jasa pada BB-MART Cikutra Bandung:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Kurangnya inisiatif petugas gudang dalam melakukan pengecekan barang yang kosong atau habis.</li> <li>b. Kurangnya koordinasi antar karyawan yang menyebabkan kebingungan informasi yang diterima oleh konsumen atau pelanggan.</li> <li>c. Tidak adanya standar Oprasional Pelayanan (SOP). Solusi yang dilakukan saat ini, antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Petugas gudang selalu melaporkan kepada kepala gudang setiap pagi dan sore juga menulis di papan</li> </ol> </li> </ol>	<p><a href="http://repository.widyata.ma.ac.id/xmlui/handle/123456789/4078">http://repository.widyata.ma.ac.id/xmlui/handle/123456789/4078</a></p>

		<p>pengumuman agar manajer operasional mengetahui barang-barang yang kritis, habis, dan belum tersedia tetapi dibutuhkan oleh konsumen.</p> <p>2. Hanya satu orang yang menghadapi pelanggan yaitu yaitu <i>Coordinator Took</i> dan dijalankannya <i>job spesifcation</i> yang telah ditetapkan dari dulu tapi batu akhir-akhir ini dapat dilaksanakan.</p>	
3.	<p>Tinjauan Pelaksanaan Kualitas Jasa Pada Pondok Sate Sawargi Cipanas-Cianjur</p>	<p>Penulis menganalisis 5 dimensi kualitas jasa yang dilaksanakan oleh Pondok Sate Sawargi Cipanas-Cianjur untuk mengetahui pelaksanaan kualitas jasanya. Diantanya; berwujud (tangible), kehandalan (reliability), Daya tanggap (responsiveness), jaminan(Assurance), Empati (Empathy). Dengan menganiliss dimensi jasa Pondok Sate Sawargi Cipanas-Cianjur dapat mengetahui bagaimana pelaksanaan kualitas jasanya, dan dapat memperbaiki kekurangannya, sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumennya. Pada pelaksanaannya Pondok Sate Swargi mengalami beberapa masalah diantaranya;</p> <p>1. Kurangnya inisiatif pekayan dalam mengulang menu yang order (repeat</p>	<p><a href="http://repository.widyata.ma.ac.id/xmlui/handle/123456789/4052">http://repository.widyata.ma.ac.id/xmlui/handle/123456789/4052</a></p>

		<p>order).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Keterlambatan dalam memberikan pelayanan.</li> <li>3. Tidak adanya Standar Oprasional Pelayanan (SOP).</li> </ol> <p>Untuk mengatasi permasalahannya Pondok Sate Sawargi melakukan beberapa solusi diantaranya;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelayan harus senantiasa mengulang kembali pesanan yang di pesan oleh konsumen, apabila pelayan tersebut harus ada koordinasi dari karyawan lainnya untuk saling mengingatkan.</li> <li>2. Terkadang dalam mengatasi keterlambatan ini, pihak manajemen bertegas dengan cara menegur karyawan yang tidak serius dan mempekerjakan karyawan kontrak yang hanya bekerja beberapa hari saja saat restoran penuh dan kekurangan pelayan.</li> <li>3. Baru-baru ini ditetapkan SOP tetapi belum secara tertulis. Saat ini SOP akan dibuat secara tertulis agar seluruh karyawan mengetahui dan menjalankannya.</li> </ol>	
--	--	---	--



