

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Manajemen

Berdasarkan rumusan-rumusan yang dikutip manajemen dapat diartikan sebagai ilmu (*science*) dan seni (*art*) dalam kegiatan perencanaan, pengembagaan, pengarahan pengawasan yang dilakukan oleh setiap lembaga, guna mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang telah dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Setiap manager dalam pelaksanaan tugasnya, aktivitasnya dan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan harus melakukan “perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dengan baik.

1. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijaksanaan, prosedur dan program dari alternative yang ada. Jadi masalah perencanaan adalah masalah “memilih” yang terbaik dari beberapa alternative yang ada.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktifitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktifitas tersebut. Pengorganisasian juga tindakan mengusahakan tindakan-tindakan kelakuan yang efektif antara orang-orang sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien. Dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah mengarahkan semua bawahannya agar mau bekerja

sama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan. pengarahan juga membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai factor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengendalian juga pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksana kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara.

Fungsi manajemen oleh para penulis dibagi atas beberapa fungsi pembagian yaitu

- a. Supaya sistematika umum bahasanya lebih teratur
- b. Agar analisis bahasanya lebih mudah dan lebih mendalam
- c. Untuk menjadi pedoman pelaksanaannya proses manajemen bagi manajer

Dalam sebuah organisasi diperlukan dua hal pendukung yang tidak akan pernah lepas yaitu aspek sumber daya manusia dan non manusia, untuk menjalankan sebuah tujuan dari organisasi tersebut. Maka dua hal tersebut memerlukan proses manajemen yang baik dan benar.

Menurut **Appley dan Oey Liang Lee (2010;16)** Pengertian Manajemen adalah:

“Seni dan ilmu manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktivitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan”.

Sedangkan menurut **G.R. Terry (2010;16)** menjelaskan bahwa manajemen merupakan :

“Suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2. Pengertian Pemasaran

Pemasaran memegang peranan sangat penting bagi suatu perusahaan yang menghasilkan jasa maupun produk. Pemasaran merupakan alat yang efektif bagi perusahaan yang mendistribusikan produknya guna mendapatkan profit yang sesuai dengan pengorbanan yang dikeluarkan dan sebaliknya konsumen mendapatkan kepuasan dari barang atau jasa yang didapatkan.

Menurut *American Marketing Association (AMA)* yang dikutip oleh **Kotler dan Keller (2012;6)** adalah sebagai berikut :

“Satu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan para pemilik saham”.

Sedangkan Pemasaran menurut **Kotler dan Armstrong (2012;29)** adalah :

“Suatu proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan suatu sistem dari kegiatan bisnis yang saling berhubungan dan ditujukan untuk merencanakan, mendistribusikan dan mempromosikan barang dan jasa yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen.

2.2.1 Pengertian Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran yang efektif biasanya mencakup perencanaan, strategi dari seluruh usaha organisasi. Manajemen pemasaran dapat terjadi disebuah organisasi dalam hubungan dengan pasarnya dan

juga untuk mempengaruhi tingkat, jangkauan, waktu dan komposisi permintaan dalam suatu cara sehingga membentuk organisasi untuk mencapai sarannya.

Menurut **Kotler (2012;146)** **Pengertian** Manajemen Pemasaran adalah :

”Penganalisaan, pelaksanaan, dan pengawasan, program-program yang ditunjukkan untuk mengadakan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sangat tergantung pada penawaran organisasi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar tersebut serta menentukan harga, mengadakan komunikasi, dan distribusi yang efektif untuk memberitahu, mendorong serta melayani pasar“.

Sedangkan menurut **Tjiptono (2011;2)** Manajemen pemasaran adalah:

“Sistem total aktivitas bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menetapkan harga, dan mendistribusikan produk, jasa dan gagasan yang mampu memuaskan keinginan pusat sasaran dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen pemasaran lebih menekankan pada fungsi penganalisaan perencanaan atau penerapan serta pengawasan. Untuk membuat suatu rencana, fungsi penganalisaan sangat penting agar rencana yang dibuat dapat lebih matang dan tepat.

2.3. Ruang Lingkup Jasa

2.3.1 Pengertian Jasa

Jasa terkadang cukup sulit dibedakan secara khusus dengan barang. Hal ini disebabkan pembelian suatu barang kerap kali disertai jasa-jasa tertentu dan begitu pula sebaliknya dengan pembelian jasa yang sering melibatkan barang-barang tertentu untuk melengkapinya.

Menurut **Kotler dan Keller (2012;214)** pengertian jasa adalah :
”Setiap aktifitas, manfaat atau kinerja yang ditawarkan oleh satu

pihak ke pihak lain yang bersifat *intangible* dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun dimana dalam produksinya dapat terikat maupun tidak dengan produk fisik”.

Sedangkan menurut **Buchari Alma (2011;243) William J. Stanton** bahwa definisi jasa adalah :

“Suatu kegiatan ekonomi yang outputnya bukan produk dikonsumsi bersamaan dengan waktu produksi dan memberikan nilai tambah (seperti kenikmatan, hiburan, santai, dan sehat) yang bersifat tidak berwujud“.

Dari definsi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa jasa merupakan kegiatan yang memberikan manfaat yang dapat ditawarkan kepada konsumen atau pelanggan yang pada dasarnya memiliki sifat tidak berwujud dan tidak dapat dipindahkan kepemilikannya.

2.3.2 Klasifikasi Jasa

Industri jasa sangat beragam, sehingga tidak mudah untuk menyamakan cara pemasarannya. Klasifikasi jasa dapat membantu memahami batasan-batasan dari industri jasa dan memanfaatkan pengalaman industri jasa lainnya yang mempunyai masalah dan karakteristik yang sama untuk diterapkan pada suatu bisnis jasa.

Klasifikasi jasa menurut **Tjiptono (2011;8-12)** terdapat lima kriteria, sebagai berikut :

1. Segmen pasar

Berdasarkan segmen pasar, jasa dapat dibedakan menjadi jasa kepada konsumen akhir (misalnya pendidikan) dan jasa kepada konsumen organisasional (misalnya jasa perpajakan atau konsultan hukum).

2. Tingkat keberwujudan

kriteria ini berhubungan dengan tingkat keterlibatan produk fisik dan konsumen. Berdasarkan kriteria ini, jasa dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu :

- *Rented Goods Service*

Dalam jenis ini konsumen menyewa dan menggunakan produk-produk tertentu berdasarkan tarif selama waktu tertentu. Konsumen hanya dapat menggunakan produk tersebut karena kepemilikannya tetap berada pada pihak perusahaan yang menyewakan (contohnya penyewaan mobil atau kaset)

- *Owned Goods Service*

Pada *owned goods service*, produk-produk yang dimiliki konsumen di reparasi, dikembangkan, ditingkatkan, dirawat atau dipelihara (contohnya penyewaan mobil).

- *Non Goods Service*

Klasifikasi khusus pada jenis ini adalah jasa personal bersifat *intangible* (tidak berwujud) ditawarkan kepada para pelanggan (contohnya sopir taksi dan dosen).

3. Keterampilan penyedia jasa

Berdasarkan tingkat keterampilan penyedia jasa, jasa terdiri atas *Professional service* (misalnya konsultan hukum) dan *Non Professional service* (sopir taksi).

4. Tujuan organisasi jasa

Berdasarkan tujuan organisasi, jasa dapat dibagi menjadi *Commercial Service / Profit Service* (misalnya bank) dan *Non Commercial Service* (misalnya sekolah, yayasan dan perpustakaan).

5. Tingkat Intensitas Karyawan

Berdasarkan tingkat intensitas karyawan (keterlibatan tenaga kerja) jasa dapat dikelompokkan menjadi dua macam *equipment based service* (misalnya cuci mobil dan atm) dan *People based service* (misalnya satpam).

2.3.3 Karakteristik Jasa

Jasa memiliki karakteristik yang membedakannya dengan barang dan berdampak pada cara memasarkannya. Menurut **Kotler (2010;28)** bahwa jasa memiliki empat ciri utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran, yaitu sebagai berikut :

1. Tidak berwujud (*Intangibility*).

Hal ini menyebabkan konsumen tidak dapat melihat, mencium, meraba, mendengar dan merasakan hasil sebelum mereka membelinya. Untuk mengurangi ketidakpastian, konsumen akan mencari informasi tentang jasa tersebut, seperti lokasi perusahaan, para penyedia dan penyalur jasa, peralatan dan alat komunikasi yang digunakan serta harga jasa produk tersebut

2. Tidak dapat dipisahkan (*Inseparability*).

Jasa tidak dapat dipisahkan dari sumbernya, yaitu perusahaan jasa yang menghasilkan. Jasa diproduksi dan dikonsumsi pada saat bersamaan. Jika konsumen membeli suatu jasa, maka ia akan berhadapan langsung dengan sumber atau penyedia jasa tersebut.

3. Bervariasi (*Variability*).

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

4. Mudah musnah (*Perishability*).

Jasa tidak dapat disimpan atau mudah musnah. Sehingga tidak dapat dijual pada masa yang akan datang. Sebagai contoh kursi pesawat yang kosong, kamar hotel yang tidak dihuni, atau kapasitas jalur telepon yang tidak dimanfaatkan akan berlalu hilang begitu saja karena tidak bisa di simpan.

2.4. Sumber Daya Pelayanan

Sumber Daya Manusia merupakan kunci keberhasilan dari suatu organisasi, karena manusia merupakan pelaku utama yang mengendalikan dan mendayagunakan sumber daya yang lain seperti Sumber Daya Alam dan Sumber Daya Finansial, bahkan Sumber Daya Manusia itu sendiri. Untuk itu, setiap organisasi memerlukan manajemen khusus dalam mendayagunakan Sumber Daya Manusia yang dimilikinya, yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Manajemen Sumber Daya Manusia sering didefinisikan oleh para pakar secara berbeda. Di bawah ini penulis kemukakan beberapa pendapat para pakar berkenaan dengan definisi manajemen sumber daya manusia. Definisi sumber daya manusia menurut Hasibuan (2002:10) yaitu : "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat."

Selanjutnya pengertian manajemen sumber daya manusia diutarakan oleh Edwin B. Flippo dalam Sedarmayanti (2001:5) sebagai berikut;

"Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Pengertian lain sumber daya manusia diutarakan oleh French dalam dalam Sedarmayanti (2001:5) sebagai berikut : " Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi"

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi, aktivitas sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Ditinjau dari perannya manajemen sumberdaya manusia

mencakup dua fungsi, yakni fungsi manajerial dan fungsi organisasi. Fungsi manajerial berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Sementara fungsi operasional berkenaan dengan proses penarikan, seleksi, pembekalan, penilaian pengembangan karir, kompensasi, dan pemisahan. Pelaksanaan kedua fungsi tersebut pada dasarnya dimaksudkan agar pegawai mampu memberikan kinerja terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.4.1 Fungsi Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia, yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap daya manusia akau berjalan dengan lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang paling penting dalam proses manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian nyuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2001 ;8-10) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (planning)

Perencanaan, adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi integrasi, pemeliharaan, disiplin dan pemberhentian pegawai. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (organizing)

Pengorganisasian, adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang,

integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan organisasi yang efektif.

3. Pengarahan (directing)

Pengarahan, adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantutercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan yang dengan kepemimpinannya akan memberikan arahan kepada pegawai agar dapat mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian (controlling)

Pengendalian, adalah kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempumaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan naenjaga situasi Hngkungan pekerjaannya.

5. Pengadaan (procurement)

Pengadaan, adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, onentasikan induksi untuk mendapatkan pegawai yaag sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan (development)

Pengembangan, adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

7. Kompensasi (compensation)

Kompensasi, adalah pemberian baias jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternbal konsistensi.

8. Pengintegrasian (integration)

Pengintegrasian, adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

9. Pemeliharaan (maintenance)

Pemeliharaan, adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebgaiian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial.

11. Pemberhentian (separation)

Pemberhentian, adalah putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

Dari uraian di atas peranan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi. Sebagai sumber daya bagi suatu organisasi, manusia memiliki karakteristik yang berbeda-beda, kompleks dan unik. Untuk mengatur manusia merupakan hal yang cukup sulit. Maka suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensinya, harus melakukan upaya perbaikan, penyesuaian dan perubahan secara terus menerus, yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan perkembangan jaman.

Sumber daya manusia sebagai tenaga kerja dalam suatu organisasi, merupakan aset utama yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Tenaga kerja yang kompeten belum menjadi jaminan memiliki motivasi kerja dan kinerja yang baik, apabila memiliki moral kerja dan disiplin kerja yang rendah, atau tidak mendapat imbalan yang wajar dari organisasi. Untuk mempelajari hubungan-hubungan variabel di atas, khususnya dalam dunia pendidikan, perlu adanya kajian teori tentang budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja guru dan kinerja guru.

2.5. Kualitas dan Pelayanan Jasa

2.5.1 Pengertian Kualitas dan Kualitas Pelayanan Jasa

Salah satu ukuran kemajuan pelayanan adalah kualitas dan kuantitas partisipasi dalam perencanaan, pendirian, penyelenggaraan maupun pengembangan. Semakin tinggi jumlah anggota yang berpartisipasi dalam suatu lembaga pelayanan maka semakin tinggi pula dianggap keberhasilan dan kemajuan pelayanan tersebut. Demikian juga semakin tinggi mutu keterlibatan personal dalam suatu lembaga pelayanan menggambarkan semakin tinggi kemajuan pelayanan tersebut. Semakin tinggi tingkat partisipasi dalam suatu lembaga, akan terlihat dalam setiap proses manajemen yang ada. Baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian maupun dalam berbagai kegiatan dan permasalahan yang ada di lembaga tersebut. Partisipasi juga dapat ditunjukkan dalam dukungan dalam penyediaan sarana dan prasarana, dana,

tenaga personalia, ide dan gagasan, dan sebagainya. sejalan dengan pendapat Deming dalam Minarti (2013:327) "kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan Konsumen" berkaitan dengan Kualitas lembaga pelayanan maka hal ni berbicara berkenaan dengan kualitas pelayanan, menurut Dzauk Ahmad dalam Minarti 9 2013 328) menyebutkan : **Kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai kemampuan lembaga dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen – komponen yang berkaitan dengan lembaga tersebut sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut sesuai dengan standar yang berlaku.**

Pelayanan merupakan suatu proses. Proses tersebut menghasilkan suatu produk yang berupa pelayanan kemudian diberikan kepada pelanggan. Menurut Gonroos dalam (Sutopo dan Suryanto, 2003:13) **Pelayanan dapat dibedakan menjadi tiga kelompok:**

- a) *Core service* adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sebagai produk utamanya.
- b) *Facilitating service* adalah fasilitas pelayanan tambahan kepada pelanggan. *Facilitating service* merupakan pelayanan tambahan yang wajib.,
- c) *Supporting service* adalah pelayanan tambahan untuk meningkatkan nilai pelayanan atau membedakan dengan pelayanan pesaing.

Parameter berikutnya untuk mengukur tingkat kemajuan suatu pelayanan adalah manfaat bagi yang dilayani. Yang dimaksud dengan manfaat (*impact*) adalah seberapa besar lembaga tersebut telah memberikan sumbangan yang berarti bagi peningkatan mutu kehidupan komunitas tersebut. Sumbangan ini dapat berupa peningkatan pengetahuan, peningkatan keterampilan, perbaikan perilaku, peningkatan pendapatan, penciptaan lapangan kerja, penciptaan keharmonisan dan lain-lain.

a. Mutu dan relevansi program

Mutu dan relevansi program yang diselenggarakan oleh lembaga pelayanan merupakan parameter berikutnya bagi kemajuan suatu lembaga. Untuk menilai mutu dan relevansi program yang diselenggarakan, perlu

memperhatikan input, proses dan output dalam pelaksanaan program. Untuk mengukur mutu dan relevansi program-program yang diselenggarakan telah banyak dikembangkan model-model pengukuran dan evaluasi maupun model-model pengukuran dan evaluasi mutu yang lebih general, misalnya Manajemen Mutu Total (*Total Quality Management* atau TQM), seri International Standard Organization (ISO) dan lain-lain.

b. Kemandirian dan Keberlanjutan lembaga (*Sustainability*)

Yang dimaksud kemandirian di sini adalah kemampuan lembaga untuk tetap berjalan dengan baik melaksanakan berbagai programnya tanpa harus bergantung kepada berbagai pihak lain di luar dirinya. Sedangkan yang dimaksud dengan keberlanjutan lembaga di sini adalah kemampuan untuk tetap bertahan terus menerus melaksanakan seluruh programnya sesuai dengan dinamika kebutuhan yang ada di komunitas tersebut. Untuk meningkatkan kemandirian dan keberlanjutan lembaga perlu dikembangkan sistem pendanaan yang lebih mandiri dan berkelanjutan, meningkatkan kemampuan lembaga dalam melakukan inovasi program, membangun system manajemen yang baik, melakukan pelatihan dan pengembangan personalia yang baik dan melakukan sistem kaderisasi kepemimpinan yang baik.

Sebuah perusahaan jasa dapat memenangkan persaingan dengan menyampaikan secara konsisten layanan yang berkualitas tinggi dibandingkan para pesaing dan yang lebih tinggi dari pada harapan pelanggan.

Menurut **Tjiptono (2011:51)** pengertian kualitas adalah : **Suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan“.**

Menurut **Tjiptono (2011;59)** pengertian kualitas pelayanan adalah:

“Tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan“.

2.5.2 Prinsip-Prinsip Kualitas Jasa

Menurut Fandy Tjiptono (2011;75). Prinsip-prinsip kualitas jasa adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan

Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin dan mengarahkan organisasinya dalam upaya peningkatan kinerja kualitas. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, usaha meningkatkan kualitas hanya akan berdampak kecil

2. Pendidikan

Semua karyawan perusahaan, mulai dari manajer puncak sampai karyawan operasional, wajib mendapatkan pendidikan mengenai kualitas.

3. Perencanaan

Proses perencanaan strategi harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang digunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya

4. Review

Proses *review* merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasional. Proses ini menggambarkan mekanisme yang menjamin adanya perhatian terus-menerus terhadap upaya mewujudkan sasaran-sasaran kualitas.

5. Komunikasi

Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi organisasi, baik dengan karyawan, pelanggan maupun stakeholder lainnya (seperti pemasok, pemegang saham, pemerintah, masyarakat sektor dan lain-lain).

6. Penghargaan dan Pengukuran

Merupakan aspek krusial dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan berprestasi perlu diberi imbalan dan prestasinya harus

diakui agar dapat memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan dan pelanggan yang dilayaninya.

2.5.3 Mengukur Kualitas Jasa

Untuk mengukur kualitas jasa, para peneliti membagi 5 dimensi kualitas jasa untuk mengukur kualitas jasa. Menurut **Parasuraman (1990;55)** mengungkapkan ada terdapat 5 faktor dominan atau penentu kualitas-kualitas jasa :

1. Bukti lapangan (*Tangible*)

Kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya pada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Meliputi fasilitas fisik (gedung, gudang dan lainnya), teknologi (perlengkapan dan peralatan) serta penampilan pegawai.

2. Daya tangkap (*Responsiveness*)

Yaitu kemampuan dan keinginan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan, dengan menyampaikan informasi yang jelas.

3. Keandalan (*Reliability*)

Yakni kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat, segera dan memuaskan serta terpercaya. Harus sesuai dengan harapan pelanggan berarti kinerja yang tepat waktu, pelayanan tanpa kesalahan, sikap sipatik dan akuransi tinggi.

4. Jaminan (*Assurance*)

Mencangkup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat yang dapat dipercaya yang dimiliki para staff untuk menumbuhkan rasa percaya pelanggan kepada perusahaan.

5. Empati (*Empathy*)

Memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami

keinginan pelanggan Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan.

2.5.4 Efektivitas Pelayanan

Menurut Lipham dan Hoeh (1987) dalam Mulyasa (2004:83) bahwa: Meninjau efektivitas suatu kegiatan dari faktor pencapaian tujuan, yang memandang bahwa efektivitas berhubungan dengan pencapaian tujuan bersama bukan pencapaian tujuan pribadi. Jika berbicara mengenai hasil seperti yang disebut di atas, tentunya tidak terlepas dari adanya suatu usaha yang harus dilakukan. Begitu pula bila berbicara mengenai suatu usaha tentunya ada suatu target/tujuan yang ingin dicapai. Jika usaha yang dilakukan itu dapat mencapai tujuannya, maka usaha itu dikatakan efektif, sebagaimana halnya menurut Ensiklopedia Umum (1987:296), adalah sebagai berikut: **Efektivitas yaitu menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan. Usaha dikatakan efektif kalau usaha itu mencapai tujuannya. Secara ideal taraf efektivitas dapat dinyatakan dengan ukuran-ukuran yang agak pasti. Umpamanya; usaha A 60% efektif dalam mencapai tujuan.**

Bertolak dari dari penertian tersebut di atas, maka tujuan yang telah tercapai itu merupakan akibat dari usaha yang telah dilakukan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh The Liang Gie dalam Ensiklopedi Administrasi (1989:108) mendefinisikan efektivitas sebagai berikut: **Suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya efek atau akibat yang dikehendaki. Jika seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka orang itu dikatakan efektif kalau memang menimbulkan akibat dari yang dikehendakinya itu.**

Efektivitas merujuk pada kemampuan untuk memiliki tujuan yang tepat atau mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas juga berhubungan dengan masalah bagaimana pencapaian tujuan atau hasil yang diperoleh, kegunaan atau manfaat dari hasil yang diperoleh, tingkat daya fungsi unsur atau komponen, serta masalah tingkat kepuasan

pengguna/*client*.

Efektivitas merupakan aspek penting dalam berbagai bentuk kegiatan, karena efektivitas merupakan cerminan dari tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Chung dan Maginson (1981) dalam Mulyasa (2004:82) adalah adanya kesesuaian antara yang melaksanakan tugas dengan sasaran yang dituju. Suatu pekerjaan dikatakan efektif ialah kalau pekerjaan itu memberikan hasil yang sesuai dengan kriteria yang diterapkan semula, dengan kata lain kalau pekerjaan itu sudah mampu merealisasikan tujuan organisasi dalam aspek yang dikerjakan itu. Pengelolaan program pembelajaran misalnya, baru dapat dikatakan efektif jika warga belajar itu telah memiliki kemampuan/kompetensi sesuai dengan kurikulum yang telah ditentukan.

2.5.5 Faktor Penyebab Buruknya Kualitas Pelayanan

Menurut Gronroos dalam Fandy Tjiptono (2011;175) menjelaskan bahwa setiap perusahaan harus mampu memahami sejumlah faktor potensial yang dapat menyebabkan buruknya kualitas jasa, diantaranya :

1. Produk dan konsumsi yang terjadi secara simultan

Salah satu karakteristik jasa yang paling penting adalah jasa diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan sehingga dalam memberikan jasa dibutuhkan kehadiran partisipasi pelanggan/konsumen. Akibatnya timbul masalah-masalah sehubungan dengan adanya interaksi antara produsen dan konsumen jasa, yang disebabkan karena tidak terampil dalam melayani pelanggan, penampilan yang tidak sopan, kurang ramah, cemberut, dan lain-lain.

2. Intensitas tenaga kerja yang tinggi

Keterlibatan tenaga kerja yang intensif dalam penyampaian jasa dapat menimbulkan masalah dalam kualitas, yaitu tingkat variabilitas yang tinggi disebabkan oleh tingkat upah dan pendidikan karyawan yang masih relative rendah, kurangnya perhatian, dan tingkat kemahiran karyawan yang tinggi.

3. Dukungan terhadap pelanggan internal yang kurang memadai

Karyawan yang berada di garis depan merupakan ujung tombak dari system pemberian jasa. Supaya mereka dapat memberikan jasa yang efektif maka mereka perlu mendapatkan pemberdayaan dan dukungan dari fungsi-fungsi utama menejemen sehingga nantinya mereka dapat mengendalikan dan menguasai cara melakukan pekerjaan, sadar dan konteks dimana pekerjaan dilaksanakan, bertanggung jawab atas output kinerja pribadi, bertanggung jawab bersama atas kinerja unit dan organisasi, keadilan dalam distribusi balas jasa berdasarkan kinerja dan kinerja kolektif.

4. Kesenjangan komunikasi

Komunikasi merupakan faktor yang esensial dalam kontrak dengan karyawan. Jika terjadi gap dalam komunikasi, maka akan timbul penilaian dan persepsi yang negative terhadap kualitas pelayanan. Kesenjangan komunikasi dalam pelayanan meliputi: memberikan janji yang berlebihan sehingga tidak dapat memenuhinya, kurang menyajikan informasi yang baru kepada pelanggan, pesan kurang dipahami pelanggan, dan kurang tanggapnya perusahaan terhadap keluhan pelanggan.

5. Memperlakukan pelanggan dengan cara yang sama.

Para pelanggan adalah manusia yang bersifat unik karena mereka memiliki perasaan dan emosi. Dalam hal melakukan interaksi dengan pemberi jasa tidak semua pelanggan bersedia menerima layanan jasa yang seragam. Sering terjadi pelanggan menuntut jasa yang bersifat personal dan berbeda dengan pelanggan yang lainnya, sehingga hal ini merupakan tantangan bagi perusahaan agar dapat memahami kebutuhan pelanggan secara khusus.

6. Perluasan dan pengembangan pelayanan secara berlebihan

Memperkenalkan jasa baru untuk memperkaya jasa yang telah ada agar dapat menghindar adanya pelayanan yang buruk dan meningkatkan peluang pemasaran, kadang-kadang menimbulkan masalah disekitar kualitas jasa dan hasil yang diperoleh tidak optimal.

7. Visi bisnis jangka pendek

Visi bisnis dalam jangka pendek dapat merusak kualitas jasa yang sedang dibentuk dalam jangka panjang. Misal kebijakan suatu bank untuk menekan biaya dengan mengurangi jumlah teller yang menyebabkan semakin panjang antrian di bank tersebut.

