

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Defenisi manajemen menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut :

Menurut Stoner dan Freeman yang dikutip oleh Sulistiyani dan Rosidah (2003:7) bahwa :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan.”

Menurut Robbins dan Coulter (2010) mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain.“

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen merupakan ilmu dan seni perencanaan, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari perusahaan yang telah di tetapkan.

### **2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen**

Menurut (Robbins dan Coulter, 2010) fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Mendefinisikan sasaran – sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas – aktivitas.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya, dan siapa yang akan mengerjakannya.

### 3. Memimpin (*Leading*)

Memotivasi, memimpin, dan tindakan – tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang lain.

### 4. Pengendalian (*Controlling*)

Mengawasi aktivitas – aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

#### **2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi membutuhkan sumber daya manusia dalam merealisasikan tujuannya, karena manusia merupakan faktor yang terpenting yang selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan maupun perilaku organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian fokus yang dipelajari Manajemen Sumber Daya Manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Persamaan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang

mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya suatu tujuan. Personalia sering dihubungkan dengan istilah kepegawaian, artinya seluruh orang yang bekerja pada suatu organisasi tertentu. Hal ini berarti bahwa manajemen personalia bertujuan meningkatkan partisipasi karyawan dalam suatu organisasi.

Jelasnya bahwa baik itu manajemen sumber daya manusia maupun manajemen personalia tugasnya adalah mengatur tenaga kerja manusia (karyawan) sedemikian rupa. Agar pengertiannya lebih jelas, maka di bawah ini terdapat beberapa definisi yang telah dirumuskan dan dikemukakan oleh para ahli :

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.”

Menurut Mathis dan Jackson (2006), yaitu :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem – sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.”

Menurut Rivai dan Sagala (2009), yaitu :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian usaha–usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lain yang ada dalam organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Dari penjelasan diatas serta pendapat-pendapat para ahli tentang defenisi sumber daya manusia , penulis berusaha mencoba mengartikan defenisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutus hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

#### **2.1.4 Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia**

Lebih jauh lagi, menurut Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2002;21), mengklasifikasikan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia menjadi 2 fungsi pokok, namun menurut Umar (2001;3) mengatakan bahwa terdapat fungsi yang ke tiga dari manajemen sumber daya manusia selain dari 2 fungsi yang ada, yaitu : “Kedudukan

manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.” Kedua fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, yaitu: Fungsi Manajerial dan Fungsi Operasional.

Untuk lebih jelasnya kedua fungsi diatas adalah :

### 1. Fungsi Manajerial

#### a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

#### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

#### c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Pengadaan tenaga kerja adalah kegiatan untuk memperoleh kuantitas dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan meliputi penarikan tenaga kerja, seleksi, serta penempatannya.

b. Pengembangan (*Developmnet*)

Pengembangan adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan, serta kemampuan karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu sehingga dapat bekerja dengan lebih baik di perusahaan tersebut.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi yaitu pemberian imbalan atau penghargaan kepada karyawan atas dasar prestasi yang mereka capai di perusahaan tersebut.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang selaras dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintanance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja dalam perusahaan selamanya.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan yaitu keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemutusan Hubungan kerja (PHK)

Pemutusan hubungan adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat.



Dari uraian mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas dapat dijadikan suatu tahapan-tahapan yang saling berkaitan dan menunjang satu sama lain.

## **2.2 Pendidikan dan Pelatihan**

Untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja yang bermutu dan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, maka salah satu usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan program pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan perlu dilaksanakan oleh setiap perusahaan secara berkesinambungan agar tenaga kerja yang dimiliki benar-benar bermutu, tepat dan mempunyai keahlian serta ketrampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaannya. Disamping itu perkembangan lingkungan eksternal maupun internal yang selalu berubah yang mengakibatkan kesenjangan antara tuntutan perusahaan atau pekerjaan dengan kemampuan tenaga kerja juga merupakan salah satu penyebab kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

### **2.2.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Sumarsono (2009) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah

pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja, dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Pelatihan menurut Dessler (2009) adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan. Karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Menurut Rivai (2009) pelatihan merupakan bagian yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori. Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Yuniarsih dan Suwatno, 2011).

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan memang tidak dapat dipisahkan. Pendidikan dan pelatihan adalah penciptaan suatu lingkungan dimana pegawai dapat meningkatkan ketrampilan, pengetahuan

dan sikap untuk membantu organisasi mencapai sasaran. Dengan pengertian seperti diatas pelatihan sering disama artikan dengan pendidikan karena memiliki suatu konsep yang sama yaitu memberi bantuan pada karyawan untuk berkembang.

## **2.2.2 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan**

Pada dasarnya tujuan pendidikan dan pelatihan adalah suatu deskripsi dari pengetahuan sikap, tindakan, penampilan, dan sebagainya yang diharapkan akan dimiliki oleh sasaran pendidikan pada periode tertentu. Lahirnya tujuan pendidikan dan pelatihan disebabkan karena diperlukannya suatu kurikulum yang efektif dan efisien. Maksud menetapkan tujuan pendidikan terlebih dahulu, agar memudahkan dan mengarahkan penyusunan kurikulum.

Tujuan dari pendidikan dan pelatihan yang dikemukakan oleh Andrew E. Sikula, yaitu :

### ***1. Increased Productivity***

Program pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan *job performance* pada posisi jabatannya sekarang. Jika *level of performance* meningkat maka berarti peningkatan produktivitas kerja dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

## ***2. Improved Quality***

Dengan adanya pendidikan dan pelatihan diharapkan adanya kualitas maupun kuantitas dalam bentuk produk atau jasa yang dihasilkan. Karyawan yang telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan akan mempunyai pengetahuan yang lebih baik dan akan memperkecil kesalahan dalam kegiatan operasionalnya.

## ***3. Better Human Resources Planning***

Program pendidikan dan pelatihan yang baik dapat mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa datang. Pendidikan dan pelatihan karyawan dapat membantu perusahaan untuk mengisi atau memenuhi kebutuhan dan persyaratan personil masa depan.

## ***4. Increased Morale***

Jika perusahaan mengadakan pendidikan dan pelatihan yang tepat maka iklim dan suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat maka semangat kerja karyawan akan meningkat.

## ***5. Indirect Compensation***

Banyak pekerja, khususnya manajer mempertimbangkan kesempatan pendidikan dan pelatihan sebagai bagian dari keseluruhan pemberian upah bagi para pegawai. Mereka mengharapkan perusahaan membayar sejumlah uang untuk program pendidikan dan pelatihan yang mengarah pada peningkatan pengetahuan umum dan keterampilan. Jadi banyak organisasi menawarkan program pendidikan dan pelatihan sebagai teknik recruitment untuk menarik tenaga kerja potensial dengan kualitas tinggi.

## ***6. Better Health and Safety***

Melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat karyawan akan lebih menguasai pekerjaan dan dapat membantu menghindari terjadinya kecelakaan-kecelakaan dalam bekerja. Selain itu lingkungan kerja menjadi lebih aman dan akan mempengaruhi sikap mental yang lebih stabil dari para pegawai.

## ***7. Obsolescence Prevention***

Program pendidikan dan pelatihan membantu meningkatkan inisiatif dan kreativitas para karyawan serta membantu mengadakan tindakan preventif untuk

menghadapi ketinggalan zaman akibat dari kemajuan teknologi.

## **8. *Personal Growth***

Seorang karyawan yang telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan akan lebih matang bagi karyawan yang bersangkutan, pada akhirnya juga akan memberikan keuntungan kepada perusahaan.

### **2.2.3 Prinsip-prinsip Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu bagi setiap organisasi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Beberapa hal yang sangat penting untuk diperhatikan di dalam menyelenggarakan program pendidikan dan pelatihan adalah :

#### **a. Perbedaan Individu**

Di dalam merencanakan suatu program pendidikan dan pelatihan, seorang instruktur harus menyadari akan adanya individu dari masing-masing peserta. Daya tangkap dari setiap peserta berbeda-beda dan selain itu masih ada perbedaan lainnya seperti perbedaan latar belakang, pendidikan, pengalaman, dan minat

## **b. Motivasi**

Motivasi merupakan faktor penting dalam membangkitkan semangat belajar. Setiap individu yang mempunyai tujuan tertentu dihubungkan dengan keperluan sehingga individu tersebut akan lebih tepat menyesuaikan diri dalam proses belajar.

## **c. Hubungan dengan Analisa Jabatan**

Keterangan dari analisa jabatan harus menunjukkan pengetahuan dan kecakapan apa yang diperlukan pengetahuan dan kecakapan apa yang diperlukan oleh masing-masing jabatan tersebut, kemudian program pendidikan dan pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan tersebut.

## **d. Pemilihan Peserta dan Pelatih Pendidikan dan Pelatihan**

Selain ditujukan untuk karyawan baru, program pendidikan dan pelatihan juga diperuntukkan untuk mempersiapkan karyawan lama yang mempunyai minat dan bakat untuk memenuhi keperluan jabatan-jabatan penting di perusahaan. Oleh karena itu, untuk memenuhi keperluan

tersebut maka perlu dipilih yang benar-benar tepat dapat mengajar dengan baik.

#### e. Prinsip-prinsip Belajar

Di dalam proses pendidikan dan pelatihan ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan yaitu :

- a) *Participation*, mengarahkan peserta agar ikut aktif di dalam program pendidikan dan pelatihan, dengan berpartisipasi maka peserta akan lebih cepat mengetahui dan menguasai apa yang telah diberikan.
- b) *Repetition*, yaitu pengulangan-pengulangan materi dalam pelaksanaan pendidikan akan lebih cepat untuk mengingat dan memahami apa yang telah diajarkan.
- c) *Relevance*, yaitu pelatih sebaiknya menerangkan secara menyeluruh mengenai suatu pekerjaan sebelum menerangkan secara khusus mengenai tugas-tugas. Hal ini dimaksudkan agar para peserta dapat melihat dengan jelas hubungan dari setiap tugas beserta prosedur yang benar.
- d) *Transference*, yaitu materi yang diberikan dalam program pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan yang nantinya akan dihadapi dalam pekerjaan yang sebenarnya.



- e) *Feed Back*, yaitu setelah diselesaikannya suatu paket program pendidikan dan pelatihan, sebaiknya peserta diberi informasi mengenai kemajuan yang telah dicapai. Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan semangat dan motivasi belajar.

## **2.2.4 Tahap-Tahap Pendidikan dan Pelatihan**

Dalam suatu pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, diperlukan adanya langkah-langkah awal yang perlu dilakukan sebelum mengadakan program pendidikan dan pelatihan. Misalnya menurut Werther Jr dan Keith Davis (1993:310) yaitu:

### **1. *Need Assesment***

Kegiatan ini adalah suatu upaya untuk mendiagnosa permasalahan di masa sekarang dan tantangan-tantangan yang akan datang yang akan diatasi melalui pendidikan dan pelatihan, yang harus mempertimbangkan pula kepentingan individu. Kebutuhan tiap individu ini dapat diketahui melalui departemen kerja, para atasan/supervisi, maupun atas inisiatif individu itu sendiri (*self nomination*).

## **2. *Training and Development Objectives***

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan, menghasilkan sasaran atau objektif pendidikan dan pelatihan. Sasaran-sasaran tersebut harus menyatakan perilaku yang diinginkan dan kondisi dimana perilaku itu akan muncul. Sasaran tersebut juga berfungsi sebagai standar kinerja bagi pekerja.

## **3. *Program Content***

Program content atau isi program dibentuk oleh *needs assesment* dan sasaran pendidikan dan pelatihan. Isi ini bisa bermaksud untuk mengajarkan suatu keahlian tertentu, menyediakan pengetahuan yang dibutuhkan, atau hanya untuk mempengaruhi sikap mental. Apapun isinya, program tersebut harus memenuhi kebutuhan organisasi para pesertanya.

## **4. *Learning Principles***

Prinsip-prinsip belajar telah dijelaskan di bagian prinsip pelatihan sebelumnya. Setelah melaksanakan langkah-langkah awal untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan seperti yang sudah diterangkan di atas, tentunya ada hal-hal yang perlu diperhatikan pula, yaitu evaluasi

pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, yang akan dibahas pada sub bab berikutnya.

### **2.2.5 Metode Pelaksanaan Program Pendidikan dan Pelatihan**

Pemilihan penggunaan metode atau teknik-teknik pendidikan dan pelatihan yang digunakan perusahaan bergantung pada beberapa pertimbangan. Ada beberapa metode pendidikan dan pelatihan yang dikemukakan menurut Sikula (2002:52). Berikut ini metode yang sering dipergunakan :

1. *On the job*
2. *Vestibule*
3. *Demonstration and example*
4. *Simulation*
5. *Apprenticeship*
6. *Classroom method*

Dari beberapa metode tersebut, penulis hanya membahas metode yang pada prakteknya sering digunakan di perusahaan-perusahaan. Pada umumnya metode pendidikan dan pelatihan dapat digolongkan menjadi dua bagian, yaitu :

## 1. Metode untuk pembinaan *managerial skill*:

### a. Case study

Pada metode ini para peserta diberi suatu kasus dan permasalahan-permasalahan yang merupakan gambaran dari situasi yang mungkin dihadapi oleh perusahaan, kemudian para peserta menganalisis dan mencari pemecahan. Metode ini dimaksud untuk mengembangkan cara berfikir yang sistematis didalam memecahkan suatu masalah.

### b. Seminar

Merupakan suatu pertemuan formal, dimana didalamnya terdapat diskusi tentang suatu masalah. Dalam pertemuan tersebut para peserta didorong untuk berperan secara aktif dengan mengemukakan ide-idenya, kemudian secara bersama-sama dibahas, dievaluasi dan disempurnakan oleh peserta lainnya.

### c. *Role playing*

Dalam *role playing*, peserta diminta untuk memerankan individu yang harus melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Metode ini dimaksudkan agar peserta mampu

memperbaiki perilakunya untuk mengembangkan hubungan antar manusia dengan organisasi.

*d. Sensitivity Training*

Metode ini dimaksudkan untuk membina kesadaran dan kepekaan atas pola tingkah laku diri sendiri dan orang lain. Tujuan dari metode ini ialah untuk meningkatkan sifat keterbukaan, toleransi atas perbedaan-perbedaan individu, lebih memperhatikan kebutuhan orang lain, saling menghargai dan mengurangi sikap mau menang sendiri.

*e. In Basket Exercise*

Pada metode ini peserta diberi permasalahan yang harus dipecahkan dalam batasan-batasan tertentu. Disini peserta dituntut untuk dapat memilih mana masalah yang penting, dan mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang tepat dalam waktu relatif singkat.

*f. Management Games*

Peserta diminta berperan sebagai manager suatu organisasi simulasi. Berdasarkan data yang disediakan, peserta diminta untuk mengambil keputusan.

## 2. Metode Untuk Pembinaan *Technical Skill*

### a. *On The Job Training*

Pada metode ini peserta dihadapkan pada lingkungan kerja yang sesungguhnya, lalu mereka diberi instruksi tentang cara-cara bekerja.

### b. *Vestibule Training*

Peserta ditempatkan di dalam ruang yang terpisah dari ruangan pekerjaan yang sesungguhnya, tapi dengan menggunakan alat dan bahan yang sebenarnya.

### c. *Apperenticeship Training*

Biasanya dikenal dengan sistem magang, atau belajar sambil bekerja atau bekerja sambil belajar. Program ini memerlukan waktu yang cukup lama dan pengawasan yang terus menerus.

## 2.2.6. Evaluasi Hasil Pendidikan Dan Pelatihan

Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program pendidikan dan pelatihan, perlu dilakukan evaluasi setelah program tersebut dilaksanakan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan yang telah

dilaksanakan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bila masih terdapat kekurangan-kekurangan dari program tersebut, maka dapat dilakukan perbaikan-perbaikan sehingga perusahaan dapat meningkatkan program pendidikan dan pelatihan di masa yang akan datang.

Berikut ini akan dikemukakan pendapat beberapa ahli mengenai evaluasi program pendidikan dan pelatihan. Yang pertama adalah model yang dikemukakan menurut Kirkpatrick (1996:60) yaitu:

1. *Level 1 evaluation seekstrainee reactionto a course. Trainees who are put off by some aspect of the course design are unlikly to absorb the learning points you ve so carrefully put in.*
2. *Level 2 evaluation tests What trainees learn. This may take fa form of a pencil and paper test or employees may be asked to demonstrate that they can operate a piece of machinery.*
3. *Level 3 evaluation tries to measure behavior change on the job, it's one thing to document that learners mastered the course content, butif they don't apply any of it when they return to the job, the course has wasted everyone's time.*

4. *Level 4 evaluation attempts to measure how training improves the company's bottom line. If a course achieved its objective by changing trainees behavior on the job, did that change improve the company's business result?*

Sedangkan menurut Sikula (2002:64) menyatakan bahwa terdapat beberapa cara mengevaluasi suatu program pendidikan dan pelatihan, yaitu :

1. *Participation Reaction*

Yaitu dengan menanyakan langsung kepada peserta tentang apa yang mereka dapat dari pendidikan dan pelatihan tersebut. Evaluasi ini dapat dilaksanakan dengan menggunakan survey opini dengan melakukan wawancara atau dengan menyebarkan kuisioner.

2. *Before And After Test Scores*

Dengan melihat peningkatan nilai test sebelum dengan sesudah pelatihan, sebagai dasar pengukuran keberhasilan program pendidikan dan pelatihan.



### 3. *Before And After Performance Measures*

Pengukuran dengan menggunakan index prestasi kerja yang sama antara sebelum dan sesudah pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan.

### 4. *Experimental And Control Groups*

Merupakan cara evaluasi terbaik, yaitu dengan cara membandingkan *job performance* antara kelompok yang mengikuti program pendidikan dan pelatihan dengan kelompok yang tidak mengikuti.

Jadi untuk mengevaluasi suatu program pendidikan dan pelatihan yang telah dilaksanakan, maka perlu dilakukan penilaian terhadap prestasi / kemampuan karyawan sebelum dan sesudah karyawan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Dengan membandingkan kedua hasil penilaian tersebut maka dapat dilihat apakah program pendidikan dan pelatihan berhasil atau gagal mencapai sasaran yang diharapkan.

## **2.2.7 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Hasibuan (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi pendidikan dan pelatihan antara lain:

## **1. Peserta**

Peserta pendidikan dan pelatihan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, usianya dan lain sebagainya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

## **2. Pelatih/Instruktur**

Pelatih/Instruktur adalah seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh untuk melaksanakan kegiatan pelatihan dan pembelajaran kepada peserta pelatihan dibidang tertentu. Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau teaching skillnya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

### **3. Fasilitas Pendidikan dan Pelatihan**

Fasilitas sarana dan prasarana dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan itu sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat, mesin-mesin yang akan dipergunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pendidikan dan pelatihan.

### **4. Kurikulum**

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

### **5. Dana Pendidikan dan Pelatihan**

Dana yang tersedia untuk pendidikan dan pelatihan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarananya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

Indikator-indikator pelatihan menurut Mangku Negara (2006), diantaranya:

## **1. Instruktur**

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instrukturpun harus benar-benar baik untuk mengikuti pelatihan.

## **2. Peserta.**

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

## **3. Materi**

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

#### **4. Metode**

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

#### **5. Tujuan**

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

#### **6. Sasaran**

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

Faktor-faktor yang menunjang kearah keberhasilan pelatihan menurut Rivai (2004), yaitu antara lain :

## 1. Materi yang Dibutuhkan

Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang dibutuhkan.

## 2. Metode yang Digunakan

Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

## 3. Kemampuan Instruktur Pelatihan

Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

## 4. Sarana atau Prinsip-prinsip Pembelajaran

Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

## 5. Peserta Pelatihan

Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.

## 6. Evaluasi Pelatihan

Setelah mengadakan pelatihan hendaknya di evaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi dan nilai akhir.

### **2.2.8 Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan merupakan faktor yang menentukan tercapai tidaknya suatu tujuan perusahaan. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka dibutuhkan karyawan yang terampil dan dapat menghadapi tantangan yang ada baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Dengan kata lain perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya.

Salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan akan karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik adalah dengan mengadakan pelatihan. Pelatihan merupakan cara yang paling utama dalam pengembangan karyawan agar karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sehingga prestasi karyawan tersebut akan meningkat, dan standar yang diharapkan perusahaan dapat tercapai.

Berikut ini adalah pendapat dari Robinson yang dikutip oleh Atmodiwirio (2002:37) yang senada mengenai pelatihan, yaitu:

“Pendidikan dan pelatihan adalah proses kegiatan pembelajaran antara pengalaman untuk mengembangkan pola perilaku seseorang dalam bidang pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk mencapai standar kerja yang diharapkan”.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan mendapatkan program pelatihan maka karyawan akan dapat meningkatkan prestasi kerjanya sehingga standar yang diharapkan perusahaan dapat tercapai. Pelatihan diberikan baik untuk karyawan baru dan karyawan lama, sehingga tiap karyawan dapat meningkatkan pengetahuannya. Melalui pelatihan, karyawan baru dapat mengetahui apa yang menjadi tujuan perusahaan dan apa saja kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan tersebut. Sedangkan untuk karyawan lama mereka dapat menambah pengetahuan mereka seiring dengan kemajuan teknologi yang ada sehingga mereka siap menghadapi kemajuan jaman. Dan pada akhirnya para karyawan tersebut diharapkan dapat mampu untuk meningkatkan prestasi kerjanya karena mereka sudah mengetahui secara pasti apa saja yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka agar tujuan perusahaan dapat tercapai sehingga mereka akan memiliki prestasi kerja yang baik pula.



Demikianlah bahwa program pelatihan yang dilakukan perusahaan dapat menunjang peningkatan prestasi kerja karyawan baik karyawan baru maupun karyawan lama, dan pada akhirnya diharapkan dapat menjawab pada pencapaian tujuan perusahaan.

## **2.3 Kemampuan**

### **2.3.1 Pengertian Kemampuan**

Kemampuan berarti kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Menurut Stephen P. Robbins dan Timonthy A. judge (2009), kemampuan keseluruhan seorang individu pada dasarnya terdiri atas dua kelompok faktor yaitu :

1. Kemampuan intelektual merupakan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental (berfikir, menalar dan memecahkan masalah).
2. Kemampuan fisik merupakan kemampuan melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan, dan karakteristik serupa.

Menurut Dharma (2005), kemampuan identik dengan kompetensi yang dimiliki yang mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan.

Menurut Spencer dan Spencer dalam Hutapea, dkk (2008), terdapat tiga komponen utama pembentuk kompetensi yaitu pengetahuan, ketrampilan dan perilaku yang dipengaruhi oleh konsep diri, sifat bawaan dan motif.

Strategi peningkatan kompetensi SDM disegala bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin pesat, efisien dan produktif, perlu dilakukan secara terus menerus, sehingga menjadikan sumber daya manusia tetap merupakan sumber daya yang produktif (Sedarmayanti, 2004).

Masih menurut Sedarmayanti, dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah :

1. Konsep luas, memuat kemampuan mentransfer keahlian dan kemampuan kepada situasi baru dalam wilayah kerja, menyangkut organisasi dan perencanaan pekerjaan, inovasi dan mengatasi aktifitas rutin, kualitas efektifitas personel yang dibutuhkan di tempat berkaitan dengan rekan kerja, manajer serta pelanggan.
2. Kemampuan dan kemauan untuk melakukan tugas.

3. Dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja.
4. Karakteristik individu apapun yang dapat dihitung dan diukur secara konsisten, dapat dibuktikan untuk membedakan secara signifikan antara kinerja yang efektif dengan yang tidak efektif.
5. Kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik.
6. Bakat, sifat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja yang efektif dan baik sekali.

Berdasarkan uraian tersebut, Sedarmayanti menyimpulkan secara menyeluruh bahwa kemampuan merupakan faktor mendasar yang perlu dimiliki seseorang sehingga mempunyai kemampuan lebih dan membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan juga bahwa kemampuan adalah kesanggupan atau kecakapan seorang individu dalam menguasai suatu keahlian dan digunakan untuk mengerjakan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

### **2.3.2 Faktor-faktor Kemampuan**

Menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2009), faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut :

1. Keyakinan dan nilai-nilai. Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam menyelesaikan sesuatu.
2. Keterampilan. Keterampilan memainkan peran dikebanyakan kompetensi. Pengembangan ketrampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
3. Pengalaman. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pekerjaan pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun.
4. Karakteristik kepribadian. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam menyelesaikan konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.
5. Motivasi. Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari

- atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seorang bawahan.
6. Isu emosional. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.
  7. Kemampuan intelektual atau pengetahuan. Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.
  8. Budaya Organisasi

## **2.4 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu pernyataan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan terhadap pekerjaan seseorang dan apa yang anda pikirkan tentang pekerjaan anda (Colquitt, LePindanWesson, 2009).

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008), kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya.

Sedangkan menurut Luthans (2006) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang didasari oleh penghargaan atas hasil yang didapatkan dari suatu pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik.

#### **2.4.1 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja menurut Luthans (2006) terbagi atas 6 skala penilaian yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri yang terbagi atas pekerjaan sesuai dengan keahlian, tugas yang penting dan peluang dalam mengambil keputusan.
2. Imbalan yang terbagi atas gaji sesuai standar perusahaan, gaji sesuai tuntutan pekerjaan dan bonus sesuai dengan kemampuan.
3. Kesempatan promosi yang terbagi atas kesempatan promosi secara adil dan kesempatan promosi sesuai prestasi karyawan.
4. Pengawasan yang terbagi atas memperlakukan bawahan dengan cara yang baik dan adanya perhatian dari atasan dalam melakukan pekerjaan.
5. Rekan kerja yaitu kesesuaian terhadap rekan kerja mengenai hal – hal yang berkaitan dengan pekerjaan.
6. Kondisi kerja yaitu kondisi ruang kerja.

## 2.4.2 Dampak Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2008), ada konsekuensi ketika karyawan menyukai pekerjaan mereka, dan ada konsekuensi ketika karyawan tidak menyukai pekerjaan mereka. Sebuah kerangka teoritis (kerangka keluar – pengaruh – kesetiaan – pengabdian) sangat bermanfaat dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan. Di bawah ini menunjukkan empat respon kerangka tersebut, yang berbeda dari satu sama lain bersama dengan dua dimensi: konstruktif/destruktif dan aktif/pasif.

Respon – respon tersebut didefinisikan sebagai berikut :

1. Keluar (exit): perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. Aspirasi (voice): secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
3. Kesetiaan (loyalty): secara pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajernya untuk “melakukan hal yang benar”.

4. Pengabaian (neglect): secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus – menerus kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

### **2.4.3 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja**

Menurut Greenberg dan Baron (2008), ada beberapa cara yang dapat dilakukan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan:

#### *a. Make jobs fun*

Orang akan lebih puas dengan pekerjaannya yang mereka nikmati daripada yang membosankan. Walaupun beberapa pekerjaan memang bersifat membosankan, tetapi ada cara untuk menyuntikkan beberapa level keasikan ke dalam hampir setiap pekerjaan. Teknik – teknik kreatif yang telah diterapkan misalnya mengoper buket bunga dari meja satu ke meja yang lainnya setiap setengah jam dan mengambil gambar lucu orang lain ketika sedang bekerja lalu memasukkannya ke papan buletin.

#### *b. Pay people fairly*

Ketika orang merasa bahwa mereka dibayar atau diberi imbalan secara adil, maka kepuasan kerja mereka cenderung akan meningkat.



*c. Match people to job that fit their interests*

Semakin orang merasa bahwa mereka mampu memenuhi kesenangan atau minat mereka saat bekerja, semakin mereka akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan tersebut.

*d. Avoid boring, repetitive jobs*

Orang jauh lebih merasa puas terhadap pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mencapai keberhasilan dengan memiliki kontrol secara bebas tentang bagaimana mereka melakukan tugas – tugas mereka.

## **2.5 Kualitas Pelayanan (*Servqual*)**

### **2.5.1 Definisi kualitas**

Kualitas merupakan salah satu kunci dalam memenangkan persaingan dengan pasar. Ketika perusahaan telah mampu menyediakan produk berkualitas maka telah membangun salah satu fondasi untuk menciptakan kepuasan pelanggan.

Menurut Goetsch dan Davis (1994) yang dikutip oleh Tjiptono (2012:152), kualitas dapat diartikan sebagai “kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi

harapan”.Berdasarkan definisi ini, kualitas adalah hubungan antara produk dan pelayanan atau jasa yang diberikan kepada konsumen dapat memenuhi harapan dan kepuasan konsumen.

Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. (Abubakar & Siregar, 2010 : p.2)

Tjiptono dan Sunyoto (2012) mengatakan bahwa kualitas merupakan: “sebuah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.”

Sunyoto (2012) menyatakan bahwa kualitas merupakan suatu ukuran untuk menilai bahwa suatu barang atau jasa telah mempunyai nilai guna seperti yang dikehendaki atau dengan kata lain suatu barang atau jasa dianggap telah memiliki kualitas apabila berfungsi atau mempunyai nilai guna seperti yang diinginkan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah unsur yang saling berhubungan mengenai mutu yang dapat mempengaruhi kinerja dalam memenuhi harapan pelanggan. Kualitas tidak hanya menekankan pada hasil akhir, yaitu produk dan jasa tetapi menyangkut kualitas manusia, kualitas proses, dan kualitas lingkungan. Dalam menghasilkan

suatu produk dan jasa yang berkualitas melalui manusia dan proses yang berkualitas.

Menurut Garvin (1984) yang dikutip oleh Tjiptono (2012:143), setidaknya ada lima perspektif kualitas yang berkembang saat ini:

1. *Transcendental Approach*

Dalam perspektif ini, kualitas dipandang sebagai *innate excellence*, yaitu sesuatu yang secara intuitif dapat dipahami, namun nyaris tidak mungkin dikomunikasikan, sebagai contoh kecantikan atau cinta. Perspektif ini menegaskan bahwa orang hanya bisa belajar memahami kualitas melalui pengalaman yang didapatkan dan exposure berulang kali (*repeated exposure*)

2. *Product-Based Approach*

Perspektif ini mengasumsikan bahwa kualitas merupakan karakteristik, komponen atau atribut objektif yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan dalam hal kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk. Semakin banyak atribut yang dimiliki sebuah produk atau merek, semakin berkualitas produk atau merek bersangkutan.

### 3. *User-Based Approach*

Perspektif ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang menilainya (*eyes of the beholder*), sehingga produk yang paling memuaskan preferensi seseorang (*maximum satisfaction*) merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Perspektif yang bersifat subyektif dan demand-oriented ini juga menyatakan bahwa setiap pelanggan memiliki kebutuhan dan keinginan masing-masing yang berbeda satu sama lain, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakan.

### 4. *Manufacturing-Based Approach*

Perspektif ini bersifat *supply-based* dan lebih berfokus pada praktik-praktik perkerajaan dan pemanufakturan, serta mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian atau kecocokan dengan persyaratan (*conformance to requirements*). Dalam konteks bisnis jasa, kualitas berdasarkan perspektif ini cenderung bersifat *operation-driven*.

### 5. *Value-Based Approach*

Perspektif ini memandang kualitas dari aspek nilai (*value*) dan harga (*price*). Dengan mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja dan harga, kualitas didefinisikan sebagai

*affordable excellence*, yakni tingkat kinerja ‘terbaik’ atau sepadan dengan harga yang dibayarkan. Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling bernilai adalah barang atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*).

### **2.5.2 Definisi Pelayanan**

Aktivitas, manfaat maupun kepuasan merupakan bentuk pelayanan yang pada dasarnya tidak berwujud. Hal ini diungkapkan Gronroos yang dikutip oleh Tjiptono (2011:17) menyatakan bahwa pelayanan merupakan proses yang terdiri atas serangkaian aktivitas *intangibile* (tidak berwujud) yang biasanya (namun tidak harus selalu) terjadi pada interaksi antara konsumen dengan karyawan jasa, sumber daya fisik, barang, atau sistem penyedia jasa yang disediakan sebagai solusi atas masalah konsumen. Dari definisi ini, dapat dikatakan bahwa pelayanan merupakan aktivitas yang diberikan kepada konsumen dan pada dasarnya tidak berwujud, disediakan sebagai solusi atau masalah konsumen.

Layanan merupakan kegiatan yang ditawarkan oleh penyedia jasa kepada konsumen, bisa berupa benda dan objek lainnya, hal ini ditulis oleh Lovelock dan Wirtz (2011:37) yang menyatakan Layanan adalah kegiatan ekonomi yang ditawarkan

oleh salah satu pihak kepada pihak lain. Seringkali berbasis waktu, kinerja membawa hasil yang diinginkan ke penerima, benda atau asset lainnya adalah tanggung jawab pembeli.

Menurut Sunyoto (2012) terdapat beberapa pengertian jasa di antaranya adalah jasa itu sebagai deeds (tindakan, prosedur, aktivitas); proses – proses, dan unjuk kerja yang *intangible*. Jasa dari sisi penjualan dan konsumsi secara kontras dengan barang: barang adalah suatu objek yang *tangible* yang dapat diciptakan dan dijual atau digunakan setelah selang waktu tertentu.

Jasa adalah *intangible* (seperti kenyamanan, hiburan, kecepatan, kesenangan, dan kesehatan) dan *perishable* (jasa tidak mungkin disimpan sebagai persediaan yang siap dijual atau dikonsumsi pada saat diperlukan) jasa diciptakan dan dikonsumsi secara simultan.

Sunyoto (2012) menyatakan bahwa dalam jasa selalu ada aspek interaksi antara pihak konsumen dan pemberi jasa, meskipun pihak – pihak yang terlibat tidak selalu menyadari. Jasa juga bukan merupakan barang, akan tetapi jasa adalah suatu proses atau aktivitas, dan aktivitas – aktivitas tersebut tidak terwujud.

Dari beberapa definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa jasa merupakan suatu aktivitas yang ditawarkan kepada pihak lain

dalam waktu itu juga karena jasa tidak dapat disimpan dan tidak berwujud.

### 2.5.3 Karakteristik Pelayanan

Kotler (2013:37) mengemukakan bahwa jasa atau layanan memiliki empat karakteristik utama yaitu:

1. *Intangibility* (tidak berwujud)

Jasa atau layanan berbeda secara signifikan dengan barang fisik. Bila barang merupakan suatu objek, benda, material yang bisa dilihat, disentuh dan dirasa dengan panca indra, maka jasa atau layanan justru merupakan suatu perbuatan, tindakan, pengalaman, proses, kinerja (*performance*) atau usaha yang sifatnya abstrak. Bila barang dapat dimiliki, maka jasa/layanan cenderung hanya dapat dikonsumsi tetapi tidak dapat dimiliki (*non-ownership*). Jasa juga bersifat *intangible*, artinya jasa tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Seorang konsumen jasa tidak dapat menilai hasil dari sebuah jasa sebelum ia mengalami atau mengkonsumsinya sendiri.

2. *Inseparability* (tidak terpisahkan)

Barang biasanya diproduksi terlebih dahulu, kemudian dijual, baru dikonsumsi. Sedangkan jasa umumnya dijual

terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa layanan bersangkutan. Keduanya mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa/layanan bersangkutan. Hubungan antara penyedia jasa dan pelanggan ini, efektivitas staff layanan merupakan unsur kritis. Implikasinya, sukses tidaknya jasa atau layanan bersangkutan ditunjang oleh kemampuan organisasi dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, system kompensasi, pelatihan, dan pengembangan karyawan secara efektif.

### 3. *Variability*

Layanan sangat bervariasi. Kualitas tergantung pada siapa yang menyediakan mereka dan kapan dan dimana kualitas layanan disediakan. Ada beberapa penyebab variabilitas layanan dimana jasa diproduksi dan dikonsumsi secara bersama-sama sehingga membatasi control kualitas. Permintaan yang tidak tetap membuat sulit untuk memberikan produk yang konsisten dan tetap selama permintaan tersebut berada dipuncak. Tingginya tingkat kontak antara penyedia layanan dan tamu, berarti bahwa konsistensi produk tergantung pada kemampuan



penyedia layanan dan kinerja pada saat yang sama. Seorang tamu dapat menerima pelayanan yang sangat baik selama satu hari dan mendapat pelayanan dari orang yang sama keesokan harinya.

4. *Perishability* (tidak tahan lama)

*Perishability* berarti bahwa jasa atau layanan adalah komoditas yang tidak tahan lama, tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang di waktu yang akan datang, dijual kembali, atau dikembalikan. Permintaan jasa juga bersifat fluktuasi dan berubah, dampaknya perusahaan jasa seringkali mengalami masalah sulit. Oleh karena itu perusahaan jasa merancang strategi agar lebih baik dalam menjalankan usahanya dengan menyesuaikan permintaan dan penawaran.

#### **2.5.4 Definisi Kualitas Pelayanan**

Menurut Lewis dan Booms (1983) yang dikutip oleh Tjiptono (2011:180) kualitas jasa sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi konsumen. Berdasarkan definisi ini, kualitas layanan ditentukan oleh kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen sesuai dengan ekspektasi konsumen.

Tjiptono dalam Sunyoto (2012) mengatakan bahwa kualitas atau mutu dalam industri jasa pelayanan adalah suatu penyajian produk atau jasa sesuai ukuran yang berlaku di tempat produk tersebut diadakan dan penyampaiannya setidaknya sama dengan yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen.

Menurut Sunyoto (2012), “Mutu pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan konsumen, yaitu adanya kesesuaian antara harapan dengan persepsi manajemen, adanya kesesuaian antara persepsi atas harapan konsumen dengan standar kerja karyawan, adanya kesesuaian antara standar kerja karyawan dengan pelayanan yang diberikan dengan pelayanan yang dijanjikan dan adanya kesesuaian antara pelayanan yang diterima dengan yang diharapkan dengan konsumen”.

Berdasarkan beberapa definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan merupakan suatu penyajian produk atau jasa yang sesuai dengan standar perusahaan dan diupayakan dalam penyampaian produk dan jasa tersebut sama dengan apa yang diharapkan tamu restoran atau melebihi ekspektasi tamu.

### 2.5.5 Dimensi Kualitas Pelayanan

Adapun lima faktor penentu (dimensi) kualitas pelayanan yang diidentifikasi oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry dalam Kotler dan Keller (2009) meliputi:

1. **Kehandalan (*reliability*)** yaitu kemampuan untuk melaksanakan jasa yang disajikan dengan tepat dan terpercaya. Dimensi ini sering dianggap paling penting bagi pelanggan untuk mengukur kualitas pelayanan produsen dalam industri jasa. Reliability merujuk pada kemampuan untuk menghantarkan layanan sesuai seperti yang telah dijanjikan tanpa suatu kesalahan (konsisten) serta akurat. Pada umumnya, keluhan pelanggan kepada produsen berkaitan dengan dimensi ini, seperti produsen yang tidak menepati janji atau membuat suatu kesalahan dalam memberikan pelayanan. Pelanggan yang kecewa dengan keluhan tersebut akan sulit untuk diajak kembali. Untuk meningkatkan kehandalan dalam memberikan pelayanan, produsen dapat melakukan : membangun budaya kerja tanpa kesalahan, memberikan pelatihan kepada karyawan, dan melakukan tes atau uji coba sebelum layanan diluncurkan kepelanggan.
2. **Jaminan (*assurance*)** yaitu pengetahuan dan kesopansantunan para pegawai perusahaan serta

kemampuan menumbuhkan rasa percaya diri konsumen terhadap perusahaan.

3. **Berwujud (*tangible*)** yaitu penampilan fisik, peralatan, personil, dan media komunikasi. Dimensi ini merupakan aspek kualitas pelayanan yang dinikmati, dirasakan, dan dinilai oleh pelanggan dengan menggunakan indra manusia. Tangible merujuk pada fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan para personil seperti kemegahan gedung, kebersihan kantor, kerapian kantor dan karyawan, kenyamanan kantor, kecanggihan peralatan, dan lain-lain. Aspek tangible juga merupakan faktor yang mempengaruhi harapan pelanggan. Aspek tangible yang baik akan meningkatkan harapan pelanggan menjadi lebih tinggi. Pentingnya dimensi tangible akan menumbuhkan image penyedia jasa terutama bagi konsumen baru dalam mengevaluasi kualitas jasa. Perusahaan yang tidak memperhatikan fasilitas fisiknya akan menumbuhkan kebingungan atau bahkan merusak image perusahaan.
4. **Empati (*empathy*)** meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para konsumen. Dimensi ini merujuk pada sejauh mana tingkat pemahaman/simpaty (*caring*) serta perhatian secara individual yang diberikan oleh perusahaan kepada para

pelanggannya. Pelanggan akan merasa puas dan bahagia bila produsen mengenal mereka secara pribadi. Pelayanan yang empati sangat membutuhkan sentuhan pribadi. Sentuhan pribadi hanya akan optimal bila produsen memiliki sistem data base pelanggan dengan baik.

5. **Daya Tanggap (*responsiveness*)** yaitu keinginan untuk membantu para konsumen dan memberikan pelayanan dengan sebaik mungkin. Dimensi yang merujuk kepada kemauan untuk menolong para pelanggan dan menyediakan suatu layanan dengan segera/tepat waktu. Harapan pelanggan terhadap kecepatan pelayanan akan berubah dari waktu ke waktu. Pengalaman pelanggan atas pelayanan di masa lalu akan mempengaruhi harapan pelanggan. Setiap orang memiliki harga dan toleransi yang berbeda-beda terhadap waktu. Persepsi pelanggan atas kecepatan pelayanan biasanya dipengaruhi oleh faktor sosial dan ekonomi, komunikasi serta situasi, dan kondisi fisik lingkungan dimana pelayanan diberikan.

Penjelasan mengenai 5 (lima) karakteristik atau ciri dari sistem kualitas itu makin menegaskan pengertian bahwa konsep kualitas itu merupakan sebuah sistem yang terdiri dari dan ditentukan oleh banyak elemen atau unsur, seperti partisipasi aktif semua pihak, adanya filosofi kualitas, orientasi kepada pelanggan, tindakan pencegahan dan lain-lain, yang kesemuanya apabila

dilakukan dengan baik akan menuju pada suatu bentuk kualitas atau sistem kualitas modern. Konsepsi kualitas sebagai sebuah sistem ini sekaligus menegaskan bahwa masalah kualitas dalam penyelenggaraan pelayanan umum kepada masyarakat ditentukan oleh banyak faktor yang satu sama lain saling berhubungan, sehingga upaya untuk meningkatkan kualitas juga membutuhkan perbaikan pada berbagai faktor tersebut secara simultan.

### **2.5.6 Penyebab Terjadinya Kesenjangan Kualitas Pelayanan**

Terdapat lima kesenjangan yang mengakibatkan kegagalan penyampaian jasa yaitu (Lupiyoadi, 2008) :

1. Adanya kesenjangan antara harapan konsumen dengan persepsi manajemen, karena manajemen tidak selalu memahami benar apa yang menjadi keinginan konsumen.
2. Adanya kesenjangan antara persepsi manajemen dengan spesifikasi kualitas jasa, karena manajemen mungkin benar dalam memahami keinginan konsumen tetapi tidak menetapkan standar pelaksanaan yang spesifik.
3. Adanya kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dengan penyampaian jasa, karena personel mungkin tidak terlatih baik dan tidak mampu memenuhi standar.

4. Adanya kesenjangan antara penyampaian jasa dengan komunikasi eksternal, karena harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat oleh iklan.
5. Adanya kesenjangan antara jasa yang dialami dengan jasa yang diharapkan, hal ini terjadi apabila konsumen mengukur kinerja perusahaan dengan cara yang berbeda dan memiliki persepsi yang keliru mengenai kualitas jasa.

### **2.5.7 Konsep Pelayanan Berkualitas**

Konsep kualitas pelayanan public terkait dengan upaya untuk memenuhi atau bahkan melebihi harapan yang dituntut atau yang diinginkan oleh pelanggan atau masyarakat. Semakin tinggi tingkat kemampuan pemenuhan harapan tersebut, semakin tinggi pula tingkat kualitas pelayanan yang diberikan, dan sebaliknya, semakin tidak memenuhi harapan pelanggan berarti semakin tidak berkualitas pelayanan yang diberikan tersebut.

Menurut Zulian Yamit (2004), Pelayanan terbaik pada pelanggan dan tingkat kualitas dapat dicapai secara konsisten dengan memperbaiki pelayanan dan memberikan perhatian khusus pada standar kinerja pelayanan. Bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa, memuaskan kebutuhan pelanggan berarti perusahaan harus memberikan pelayanan berkualitas kepada pelanggan. Yamit menjabarkan ada dua konsep untuk memberikan pelayanan yang service quality berkualitas, yaitu :

1. *Service Triangle* adalah suatu model interaktif manajemen pelayanan yang menghubungkan antara perusahaan dengan pelanggannya. Model tersebut terdiri dari tiga elemen dengan pelanggan sebagai titik fokus, yaitu :

a. Strategi Pelayanan (*Service Strategy*)

Strategi pelayanan adalah strategi untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan kualitas sebaik mungkin sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Standar pelayanan ditetapkan sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan sehingga tidak terjadi kesenjangan antara pelayanan yang diberikan dengan harapan pelanggan. Strategi pelayanan harus pula dirumuskan dan diimplementasikan seefektif mungkin sehingga mampu membuat pelayanan yang diberikan kepada pelanggan tampil beda dengan pesaingnya. Untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi pelayanan yang efektif, perusahaan harus fokus pada kepuasan pelanggan sehingga perusahaan mampu membuat pelanggan melakukan pembelian ulang bahkan mampu meraih pelanggan baru.



b. Sumber Daya Manusia yang memberikan pelayanan (*Service People*)

Orang yang berinteraksi secara langsung maupun tidak berinteraksi langsung dengan pelanggan harus memberikan pelayanan kepada pelanggan secara tulus (*empathy*), responsif, ramah, fokus dan menyadari bahwa kepuasan pelanggan adalah segalanya. Untuk itu perusahaan harus pula memperhatikan kebutuhan pelanggan internalnya (karyawan) dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, rasa aman dalam bekerja, penghasilan yang wajar, manusiawi, sistem penilaian kinerja yang mampu menumbuhkan motivasi. Tidak ada gunanya perusahaan membuat strategi pelayanan dan menerapkannya secara baik untuk memuaskan pelanggan eksternalnya, sementara pada saat yang sama perusahaan gagal memberikan kepuasan kepada pelanggan internalnya, demikian pula sebaliknya.

c. Sistem Pelayanan (*Service System*)

Sistem pelayanan adalah prosedur pelayanan kepada pelanggan yang melibatkan seluruh fasilitas fisik termasuk sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan. Sistem pelayanan harus dibuat secara

sederhana, tidak berbelit –belit dan sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk itu perusahaan harus mampu melakukan desain ulang sistem pelayanannya, jika pelayanan yang diberikan tidak memuaskan pelanggan. Desain ulang system pelayanan tidak berarti harus merubah total sistem pelayanan, tapi dapat dilakukan hanya bagian tertentu yang menjadi titik kritis penentu kualitas pelayanan. Misalnya, dengan memperpendek prosedur pelayanan atau karyawan diminta melakukan pekerjaan secara general sehingga pelanggan dapat dilayani secara cepat dengan menciptakan one stop service.

## 2. *Total Quality Service*

*Total Quality Service* (pelayanan mutu terpadu) adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan berkualitas kepada orang yang berkepentingan dengan pelayanan (Stakeholders), yaitu pelanggan, pegawai, dan pemilik. Pelayanan mutu terpadu ini memiliki lima elemen penting saling terkait, yaitu:

- a. *Market and customer research* adalah penelitian untuk mengetahui struktur pasar, segmen pasar, demografis, analisis pasar potensial, analisis kekuatan

pasar, mengetahui harapan dan keinginan pelanggan atas pelayanan yang diberikan.

- b. *Strategy formulation* adalah petunjuk arah dalam memberikan pelayanan berkualitas kepada pelanggan sehingga perusahaan dapat mempertahankan pelanggan bahkan dapat meraih pelanggan baru.
- c. *Education, training and communication* adalah tindakan untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia agar mampu memberikan pelayanan berkualitas, mampu memahami keinginan dan harapan pelanggan.
- d. *Process improvement* adalah desain ulang berkelanjutan untuk menyempurnakan proses pelayanan, konsep P-D-C-A (*Plan-Do-Check-Action*) dapat diterapkan dalam perbaikan proses pelayanan berkelanjutan ini.
- e. *Assesment, measuremeny and feedback* adalah penilaian dan pengukuran kinerja yang telah dicapai oleh karyawan atas pelayanan yang telah diberikan kepada pelanggan. Penilaian ini menjadi dasar informasi baik kepada karyawan tentang proses pelayanan apa yang perlu diperbaiki, kapan harus diperbaiki dan dimana harus diperbaiki.

## 2.6 Kepuasan Konsumen

### 2.6.1 Definisi Kepuasan

*Satisfaction* atau kepuasan menurut Irawan (2009:2) adalah kata dari bahasa latin yaitu *satis* yang berarti *enough* atau cukup dan *farece* yang berarti *to do* atau melakukan. Produk atau jasa yang bisa memuaskan adalah produk atau jasa yang sanggup memberikan sesuatu yang dicari konsumen sampai pada tingkat cukup. Kepuasan merupakan hasil dari penilaian konsumen bahwa produk atau pelayanan telah memberikan tingkat kenikmatan dimana tingkat pemenuhan ini bisa lebih atau kurang.

Menurut Kotler dan Keller (2009:138) *satisfaction* atau kepuasan adalah perasaan senang atau kekecewaan seseorang yang dihasilkan dari membandingkan kinerja produk yang dirasakan (atau hasil) dengan ekspektasi yang diharapkan. Jika kinerja jauh dari harapannya, maka konsumen tidak puas. Jika kinerja sesuai dengan harapan, maka konsumen akan puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan yang sangat puas atau senang. Dari definisi ini, dapat dikatakan bahwa kepuasan adalah perasaan seperti senang atau kecewaan seseorang terhadap produk yang ditawarkan dengan ekspektasi yang diharapkan.

Menurut Zeithaml dan Bitner (2000) definisi kepuasan adalah respon atau tanggapan konsumen mengenai pemenuhan

kebutuhan. Kepuasan merupakan penilaian mengenai ciri atau keistimewaan produk atau jasa, atau produk itu sendiri, yang menyediakan tingkat kesenangan konsumen berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan konsumsi konsumen. Kepuasan atau ketidakpuasan konsumen adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dengan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaian. Maka dalam mencari sampai sejauh mana konsumen merasa puas atas produk yang ditawarkan perusahaan, tidak terlepas dari sesuatu yang diharapkan konsumen dan kenyataan yang diterima. Setelah melakukan pembelian, konsumen akan merasakan suatu perasaan puas (*satisfaction*) atau ketidakpuasan (*dissatisfaction*).

Dari beberapa pengertian diatas maka diambil kesimpulan bahwa kepuasan adalah bentuk reaksi dari perasaan terhadap kinerja atau hasil dari suatu produk yang setelah dikonsumsi.

### **2.6.2 Persepsi dan Ekspektasi Pelanggan**

Karena kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi dan ekspektasi pelanggan, maka sebagai pemasok produk perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhinya. Menurut Zeithaml et.al (t.t) terdapat empat faktor yang mempengaruhi persepsi dan ekspektasi pelanggan, yaitu sebagai berikut :

1. Apa yang didengar pelanggan dari pelanggan lainnya (*word of mounth communication*). Dimana hal ini merupakan faktor potensial yang menentukan ekspektasi pelanggan. Sebagai contoh, seorang pelanggan memiliki perusahaan yang di harapkan dapat memberikan pelayanan dengan kualitas tinggi berdasarkan rekomendasi teman-teman atau tetangganya.
2. Ekspektasi pelanggan sangat bergantung dari karakteristik individu dimana kebutuhan pribadi (*personnel needs*)
3. Pengalaman masa lalu (*past experience*) dalam menggunakan pelayanan dapat juga mempengaruhi tingkat ekspektasi pelanggan.
4. Komunikasi dengan pihak eksternal (*external communication*) dari pemberi layanan memainkan peranan kunci dalam membentuk ekspektasi pelanggan. Berdasarkan *External communication*, perusahaan pemberi layanan dapat memberikan pesan-pesan secara langsung maupun tidak langsung kepada pelanggannya. Sebagai contoh dari pengaruh adanya *external communication* adalah harga di mana biaya pelayanan sangat berperan penting dalam membentuk ekspektasi pelanggan.

Dengan demikian, kemungkinan antara ekspektasi pelanggan dan kualitas pelayanan (jasa) yang di terimanya, adalah:

1. Pelanggan menjadi senang jika kualitas pelayanan yang diterima lebih baik dari perkiraannya.
2. Pelanggan menjadi biasa saja jika kualitas pelayanan yang terima sama dengan perkiraannya.
3. Pelanggan menjadi kecewa jika kualitas pelayanan yang diterima lebih jelek dari perkiraannya.

Aspek-aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan secara efektif yaitu :

1. *Warranty costs.*

Beberapa perusahaan dalam menangani *warranty costs* produk/jasa mereka dilakukan melalui persentase penjualan. Kegagalan perusahaan dalam memberi kepuasan kepada pelanggan biasanya karena perusahaan tidak memberi jaminan terhadap produk yang mereka jual kepada pelanggan.

2. Penanganan terhadap komplain dari pelanggan.

Secara statistic hal ini penting untuk diperhatikan, namun seringkali terlambat bagi perusahaan untuk menyadarinya. Bila komplain/klaim dari pelanggan tidak

secepatnya diatasi, maka *customer defections* tidak dapat dicegah.

3. *Market Share.*

Merupakan hal yang harus diukur dan berkaitan dengan kinerja perusahaan. Jika market share diukur, maka yang diukur adalah kuantitas, bukan kualitas dari pelayanan perusahaan.

4. *Costs of poor quality.*

Hal ini dapat bernilai memuaskan bila biaya untuk *defecting customer* dapat diperkirakan.

5. *Industry reports.*

Terdapat banyak jenis dan *industry reports* ini, seperti yang disampaikan oleh J.D Power dalam Bhote, yakni *report* yang *fairest, most accurate*, dan *most eagerly* yang dibuat oleh perusahaan.

Menurut Kenedy dan Young dalam Supranto (2006) untuk mengukur kepuasan konsumen dengan indikator sebagai berikut :

a. Keberadaan pelayanan (*availability of service*)

Tingkatan di mana pelanggan dapat kontak langsung dengan pemberi jasa.



- b. Ketanggapan pelayanan (*responsiveness of service*)  
Tingkatan di mana pemberi jasa beraksi dengan cepat terhadap permintaan pelanggan.
- c. Ketepatan waktu pelayanan (*timeliness of service*)  
Tingkatan di mana pekerjaan di selesaikan dalam kerangka waktu, sesuai dengan perjanjian.
- d. Profesionalisme pelayanan (*profesionalism of service*)  
Tingkatan di mana pemberi jasa menggunakan perilaku dan gaya profesional yang tepat selama bekerja dengan pelanggan.
- e. Kepuasan keseluruhan dengan pelayanan (*over all satisfaction with service*)  
Tingkatan di mana pemberi jasa memperlakukan pelanggan dengan baik.
- f. Kepuasan keseluruhan dengan barang (*over all satisfaction with product*)  
Tingkatan di mana hasil kinerja pemberi jasa sangat baik.

Kepuasan konsumen (*satisfaction*) adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (hasil suatu produk dengan harapan-harapannya. Hal yang penting adalah bahwa konsumen menginginkan harapan berdasarkan pesan yang mereka terima dari perusahaan dan sumber informasi lainnya. Jika perusahaan terlalu melebih-lebihkan prestasi produknya, maka konsumen

akan mengalami apa yang disebut harapan yang tidak terpastikan (*disconfirmed expectation*) yang menimbulkan ketidakpuasan konsumen. Umumnya harapan pelanggan merupakan perkiraan atau keyakinan pelanggan tentang apa yang akan diterimanya bila ia membeli atau mengkonsumsi suatu produk (barang atau jasa). Sedangkan kinerja yang dirasakan adalah persepsi pelanggan terhadap apa yang ia terima setelah mengkonsumsi produk atau jasa yang dibeli.

### **2.6.3 Dimensi Kepuasan Konsumen**

Menurut Dutka dalam Melinda (2008) terdapat tiga dimensi dalam mengukur kepuasan pelanggan secara universal yaitu :

1. *Attributes related to product* yaitu dimensi kepuasan yang berkaitan dengan atribut dari produk seperti penetapan nilai yang didapatkan dengan harga, kemampuan produk menentukan kepuasan, benefit dari produk tersebut.
2. *Attributes related to service* yaitu dimensi kepuasan yang berkaitan dengan atribut dari pelayanan misalnya dengan garansi yang dijanjikan, proses pemenuhan pelayanan atau pengiriman, dan proses penyelesaian masalah yang diberikan.

3. *Attributes related to purchase* yaitu dimensi kepuasan yang berkaitan dengan atribut dari keputusan untuk membeli atau tidaknya dari produsen seperti kemudahan mendapat informasi, kesopanan karyawan dan juga pengaruh reputasi perusahaan

#### **2.6.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Konsumen**

Menurut Riadi (2013) faktor utama dalam menentukan tingkat kepuasan konsumen. Dalam menentukan tingkat kepuasan konsumen, terdapat lima faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan yaitu :

- a. Kualitas produk  
Konsumen akan merasa puas bila hasil evaluasi mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas.
- b. Kualitas pelayanan  
Terutama untuk industri jasa. Konsumen akan merasa puas bila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau yang sesuai dengan yang diharapkan.
- c. Emosional  
Konsumen akan merasa bangga dan mendapatkan keyakinan bahwa orang lain akan kagum terhadap dia

bila menggunakan produk dengan merek tertentu yang cenderung mempunyai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Kepuasan yang diperoleh bukan karena kualitas dari produk tetapi nilai sosial yang membuat konsumen menjadi puas terhadap merek tertentu.

d. Harga

Produk yang mempunyai kualitas yang sama tetapi menetapkan harga yang relatif murah akan memberikan nilai yang lebih tinggi kepada konsumennya.

e. Biaya

Konsumen yang tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan atau tidak perlu membuang waktu untuk mendapatkan suatu produk atau jasa cenderung puas terhadap produk atau jasa itu.

### **2.6.5 Pengukuran Kepuasan Pelanggan**

Menurut Hill, Brierley & MaDougall yang dikutip oleh Tjiptono (2012:319), kepuasan pelanggan merupakan ukuran kinerja “produk total” sebuah organisasi dibandingkan serangkaian keperluan pelanggan (*customer requirements*). Prinsip dasar yang melandasi pentingnya pengukuran kepuasan pelanggan adalah “*doing best what matters most to customers*” (melakukan aspek – aspek yang terbaik, terpenting bagi pelanggan”

Kotler, Et, Al – yang dikutip oleh Tjiptono (2011:314), empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan:

- Sistem keluhan dan saran

Setiap organisasi yang berorientasi pada pelanggan perlu menyediakan kesempatan dan akses yang mudah dan nyaman bagi para pelanggannya guna menyampaikan saran, kritik, pendapat, dan keluhan mereka. Media yang digunakan bisa berupa kotak saran yang ditempatkan di lokasi – lokasi strategis (yang mudah dijangkau atau sering dilewati konsumen), kartu komentar (yang diisi langsung maupun yang dikirim via post kepada perusahaan), saluran telephone khusus bebas pulsa, website, dan lain – lain. Informasi – informasi yang diperoleh melalui metode ini dapat memberikan ide – ide baru dan masukan yang berharga kepada perusahaan, sehingga memungkinkannya untuk bereaksi secara tanggap dan cepat untuk mengatasi masalah – masalah yang timbul.

- *Ghost Shopping (Mystery Shopping)*

Salah satu cara memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang ghost shoppers untuk berperan atau berpura – pura sebagai pelanggan potensial produk

perusahaan dan pesaing. Mereka diminta berinteraksi dengan staff penyedia jasa dan menggunakan produk atau jasa perusahaan. Berdasarkan pengalamannya tersebut, mereka kemudian diminta melaporkan temuan – temuannya berkenaan dengan kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing. Biasanya para *ghost shoppers* diminta mengamati secara seksama dan menilai cara perusahaan dan pesaingnya melayani permintaan spesifik konsumen, menjawab pertanyaan konsumen dan menangani setiap keluhan.

- *Lost customer analysis*  
Perusahaan menghubungi para konsumennya yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal tersebut terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan selanjutnya. Bukan hanya interview saja yang diperlukan, tetapi pemantauan *customer lost rate* juga penting, dimana peningkatan *customer lost rate* menunjukkan kegagalan perusahaan dalam memuaskan konsumennya.
- Survey kepuasan konsumen  
Sebagian besar riset kepuasan konsumen dilakukan dengan menggunakan metode survei. Survei melalui pos, telepon, email, websites maupun wawancara langsung.

Melalui survei, perusahaan akan memperoleh tanggapan dan *feedback* secara langsung dari konsumen serta memberikan kesan positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap konsumennya.

### **2.6.6 Manfaat Kepuasan Pelanggan**

Menurut Tjiptono (2012:310), kepuasan pelanggan memberikan jumlah manfaat spesifik, diantaranya :

1. Berdampak positif terhadap loyalitas pelanggan.
2. Berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan, terutama melalui pembelian ulang, cross – selling, dan up – selling.
3. Menekan biaya transaksi pelanggan di masa depan, terutama biaya – biaya komunikasi pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan.
4. Meningkatkan toleransi harga, terutama kesediaan pelanggan untuk membayar harga premium dan pelanggan cenderung tidak mudah tergoda untuk beralih pemasok.
5. Menumbuhkan rekomendasi yang menular secara positif
6. Meningkatkan *bargaining power relative* perusahaan terhadap jaringan pemasok, mitra bisnis, dan saluran distribusi.

## 2.6.7 Model Kepuasan Pelanggan

Pada dasarnya tujuan sebuah bisnis adalah menciptakan para pelanggan yang puas. Sejalan dengan itu berbagai upaya telah dilakukan untuk menyusun rangka teoritikal guna menjelaskan determinan, proses pembentukan, dan konsekuensi kepuasan, pelanggan. Secara garis besar riset – riset kepuasan pelanggan didasarkan pada tiga teori utama yaitu: Contrast Theory, assimilation theory, dan assimilation – contrast theory (Tjiptono 2011:298)

- *Contrast theory*, berasumsi bahwa pelanggan akan membandingkan kinerja produk actual dengan ekspektasi pra – pembelian. Apabila actual lebih besar atau sama dengan ekspektasi, maka pelanggan akan puas. Begitupun sebaliknya.
- *Assimilation theory*, menyatakan bahwa evaluasi purna beli merupakan fungsi positif dari ekspektasi konsumen pra – pembelian.
- *Assimilation– contrast theory*, berpegangan bahwa terjadinya efek asimilasi atau efek kontras merupakan fungsi tingkat kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual.



## 2.6.8 Hubungan Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Konsumen

Cronin dan Taylor (1992) yang dikutip oleh Tjiptono (2011:313), salah satu kemungkinan hubungan yang banyak disepakati adalah bahwa kepuasan membantu konsumen dalam merevisi persepsinya terhadap kualitas jasa. Hoofman dan Bateson (1997) yang juga dikutip oleh Tjiptono (2011:313) menuliskan dasar pemikirannya tentang hubungan kualitas jasa dan kepuasan konsumen antara lain:

1. Bila konsumen tidak memiliki pengalaman sebelumnya dengan suatu perusahaan, maka persepsinya terhadap kualitas jasa perusahaan tersebut akan didasarkan pada ekspektasinya.
2. Interaksi (*service encounter*) berikutnya dengan perusahaan tersebut akan menyebabkan konsumen memasuki proses diskonfirmasi dan merevisi persepsinya terhadap kualitas jasa
3. Setiap interaksi tambahan dengan perusahaan itu akan memperkuat atau sebaliknya malah mengubah persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa.
4. Persepsi terhadap kualitas jasa yang telah direvisi memodifikasi minat beli konsumen terhadap perubahan di masa yang akan datang.

Berdasarkan jurnal yang ditulis oleh Dukic dan Kijevkanin (2012), mengevaluasi kualitas oleh pelanggan adalah hasil dari manfaat yang mereka dapatkan dengan menggunakan produk (layanan), dan citranya. Namun, masalah utama yang timbul dalam pengelolaan kualitas layanan di perusahaan jasa adalah quality tidak dapat dengan mudah diidentifikasi dan diukur karena keistimewaan jasa. Dalam kaitannya dengan kualitas jika suatu produk, akan lebih sulit bagi pelanggan untuk mengukur secara objektif kualitas layanan, karena intangibility sebagai salah satu karakteristik utama. Oleh karena itu, persepsi kualitas layanan adalah pengiriman yang sesuai dengan harapan pelanggan, hasil dari perbandingan antara harapan pelanggan terkait dengan layanan tertentu dan persepsi mereka tentang bagaimana layanan harus disediakan. Menyikapi bahwa penilaian kualitas pelayanan tergantung pada evaluasi manfaat yang diberikannya, tetapi juga proses pengirimannya, menunjukkan kompleksitas kualitas konsep layanan.

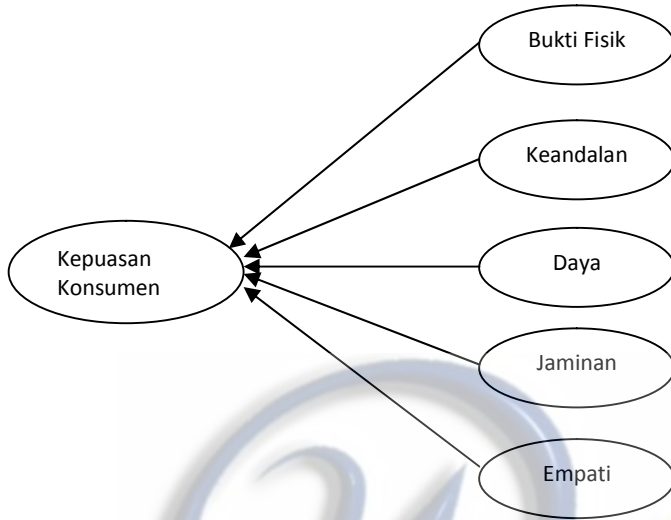
Menurut jurnal Razavi, Safari, Shafie, dan Khoram (2012), menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan harus menjadi tujuan akhir dari semua perusahaan. Dengan adanya bukti empiris mendukung pandangan ini, dengan alasan bahwa kepuasan pelanggan mengurangi proses yang bersifat positif, ditambahkan bahwa hubungan antara kepuasan pelanggan dan atribut layanan telah terbukti sulit untuk diterapkan tetapi dapat di tekankan

kepada perusahaan bahwa manfaat dari kualitas pelayanan sangat bergantung kepada kepuasan konsumen.

Zafar, Asif, Hunjra, Ahmad (2011) mengatakan bahwa, kualitas pelayanan juga terkait dengan loyalitas pelanggan. Dimana peneliti lainnya menyatakan pandangan bahwa kepuasan pelanggan dibandingkan kualitas pelayanan yang diberikan dapat pengaruh kuat dalam niat membeli konsumen, me reka juga memberikan bukti – bukti empiris yang kuat yang mendukung fakta bahwa kualitas pelayanan meningkatkan niat pelanggan untuk tetap setia terhadap perusahaan.

## **2.7 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian merupakan kerangka berpikir yang menjelaskan bagaimana cara pandang peneliti terhadap fakta kehidupan sosial dan perlakuan peneliti terhadap ilmu atau teori. Paradigma penelitian juga menjelaskan bagaimana peneliti memahami suatu masalah, serta kriteria pengujian sebagai landasan untuk menjawab masalah penelitian. Secara umum, paradigma penelitian diklasifikasikan dalam 2 kelompok yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif (Indiantoro & Supomo, 1999: 12-13). Berdasarkan uraian diatas paradigma penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat dalam gambar 2.6 sebagai berikut :



Gambar 2.6 Paradigma Penelitian