

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

Untuk memahami lebih dalam penelitian ini, maka dalam bab ini akan dijelaskan secara teoritik alur pemikiran yang melandasi penelitian ini dilakukan. Beberapa konsep digunakan sebagai arahan untuk lebih memahami dan menganalisa penelitian ini lebih lanjut.

2.1 Konsep Pemerintah sebagai Pelayan Informasi

Perkembangan dan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) akhir-akhir ini dirasakan hampir di setiap aspek kehidupan masyarakat. Sebagaimana setiap kemajuan teknologi komunikasi yang lain, internet telah memasuki berbagai bentuk kehidupan masyarakat terutama pelayanan informasi. Hal ini terjadi karena komunikasi adalah salah satu kebutuhan yang mendasar bagi masyarakat.

Saat ini teknologi internet telah berkembang dan menyatu dalam sebuah “dunia” atau “ruang maya” atau yang sering disebut *cyber space*, yaitu sebuah ruang terbuka tidak nyata yang bersifat egaliter, di mana setiap orang memiliki hak dan kesempatan yang sama dalam mengakses informasi terhadap data yang sama.

Pada dasarnya, tantangan terbesar dalam membangun sistem informasi dan komunikasi publik yang berkualitas adalah dengan mengemas sebuah sistem pengolahan informasi yang dibutuhkan publik menjadi sebuah informasi yang memiliki kualitas, bersifat akurat dan menarik. Sebab dengan adanya informasi yang sesuai dengan kebutuhan publik dan *acceptable* maka kepuasan pengguna layanan sebagai konsumen akan tercapai. Dengan informasi yang berkualitas tersebut maka kredibilitas lembaga pemerintah akan semakin dapat diandalkan di mata publik.

Dalam upaya meningkatkan posisi pemerintah sebagai penyedia layanan publik yang berkualitas, maka telah menjadi tanggung jawab

pemerintah untuk dapat melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mendapatkan informasi yang bermutu serta mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama.

Dalam mengedepankan unsur teknologi bagi pelayanan informasi kepada publik, saat ini telah banyak pelayanan publik dilakukan melalui media internet, seperti kewajiban warga negara dalam melakukan pembayaran pajak. Seperti masyarakat secara online dapat melakukan pembayaran pajak melalui media online. Walaupun belum semua pelayanan kepada masyarakat telah dilakukan secara *on line*.

2.2 Pengertian Pelayanan

Definisi pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan bagi yang dilayani. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang.

Kata pelayanan memiliki makna yang beragam, Robert D. Reied, 1989 (dalam Spillane, 2008) memberikan penjelasan mengenai jasa adalah sesuatu yang tidak berwujud, tidak seperti produk yang berwujud, jasa bukan barang fisik, tetapi sesuatu yang menghadirkan kegiatan atau perbuatan. Kehadirannya ini umumnya dilakukan atas dasar personal yang sering berhadapan-hadapan langsung antar individu.

Mengembangkan sebuah pelayanan, tidak mungkin lepas dari istilah produk atau jasa berikut ukuran kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengguna. Istilah produk mempunyai pengertian sebagai suatu kesatuan yang ditawarkan pada pasar baik berupa barang berwujud maupun tidak berwujud. Produk yang berwujud dikenal dengan sebutan barang atau *goods*, dan produk yang tidak berwujud disebut sebagai jasa atau *service*.

Menurut Kotler dan Amstrong 1993:494, (dalam Kotler, Philip, 2002) jasa adalah setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Chrisian Gronroos, 1990:27 (dalam Tjiptono, 2004), mencoba memadukan pengertian jasa sebagai aktivitas dari suatu hakikat yang tidak berwujud yang berinteraksi antara konsumen dan pemberi jasa dan sumber daya fisik atau barang serta system yang memberikan solusi bagi masalah-masalah konsumen.

Secara karakteristik, menurut Zeithaml dan Bitner, 2009 (dalam Tjiptono, 2004:18) bahwa jasa memiliki empat karakteristik utama yang berpengaruh besar pada perencanaan sebuah pemasaran, yaitu :

1. *Intangibility* (tidak berwujud)

Jasa bersifat *intangible*, artinya jasa tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Jasa hanya merupakan perbuatan, tindakan, pengalaman, proses kinerja (performance) atau sebuah usaha. Menurut Berry, 1980 (dalam Tjiptono, 2004) konsep *intangible* sendiri memiliki dua pengertian, pertama jasa merupakan sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat dirasakan dan kedua, jasa adalah sesuatu yang tidak mudah didefinisikan, dirumuskan, atau dipahami secara rohaniah. Yang dimaksud adalah seorang konsumen jasa tidak dapat menilai hasil dari sebuah jasa sebelum ia mengalami atau mengkonsumsinya sendiri. Seorang pengguna jasa setelah mendapatkan sebuah jasa akibat sebuah aktivitas antara pengguna jasa sebagai konsumen dan pemberi jasa sebagai produsen atau penyedia layanan, akan menilai jasa dari *place* (tempat), *people* (orang), *equipment* (peralatan), *communication materials* (bahan dan materi komunikasi), *symbol* (simbol), dan *price* (harga) yang diamati.

2. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan)

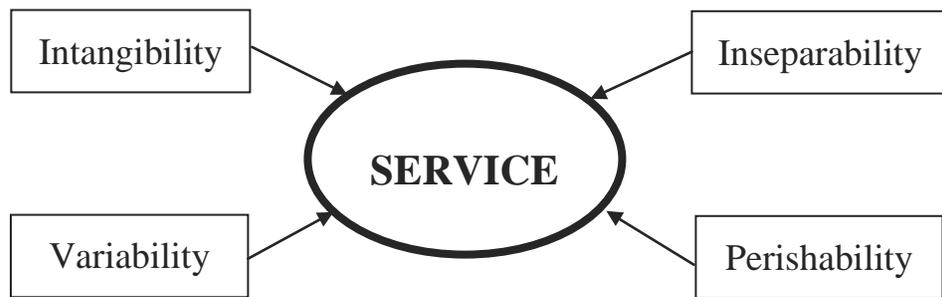
Kegiatan jasa tidak dapat dipisahkan dari pemberi jasa, baik perorangan ataupun secara organisasi serta menggunakan perangkat mesin/teknologi dalam penyampaian. Jasa umumnya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama. Misalnya jasa pelayanan penggunaan *jasa online*. Pengelola jasa tidak dapat memproduksi jasanya, tanpa keikutsertaan pengguna jasa pada saat mengkonsumsi layanan. Karena pada saat proses pelayanan diberikan, saat itu kriteria sebuah jasa secara bersamaan diberikan. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khas dalam pemasaran jasa. Keduanya mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa bersangkutan

3. *Variability* (berubah-ubah/aneka ragam)

Jasa bersifat variabel karena merupakan *non-standardized output*, artinya memiliki banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis yang tergantung kepada siapa, kapan dan di mana jasa tersebut diproduksi. Hal ini dikarenakan jasa melibatkan unsur manusia dalam proses produksi dan konsumsinya yang cenderung tidak dapat diprediksi dan cenderung tidak konsisten dalam hal sikap dan perilaku.

4. *Perishability* (tidak tahan lama)

Bahwa jasa tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Edget & Parkinson, 1993 (dalam Tjiptono, 2004) mengatakan jasa merupakan komoditas yang tidak tahan lama, tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang di waktu yang akan datang atau dikembalikan. Bila terjadi peningkatan permintaan jasa, produsen akan sulit menambah kapasitasnya. Hal ini menyebabkan munculnya ketidakpuasan pelanggan. Dalam kondisi fluktuasi seperti ini biasanya permasalahan akan muncul pada saat proses layanan berlangsung.



Gambar 3. Karakteristik Jasa

Secara disadari jasa merupakan produk yang tidak dapat disimpan untuk kemudian dijual atau digunakan, sehingga pada dasarnya jasa langsung dikonsumsi pada saat diberi. Daya tahan suatu jasa tidak akan menjadi masalah jika permintaan selalu ada. Sementara, Lovelock, Patterson & Walker, 2004 (dalam Tjiptono, 2004:8) mengemukakan perspektif “*service*” sebagai sebuah sistem. Dalam perspektif ini, setiap jenis jasa dipandang sebagai sebuah sistem yang terdiri atas dua komponen utama : (1) operasi jasa (*service operation*); dan (2) penyampaian jasa (*service delivery*). Dalam operasi jasa, input diproses dan elemen-elemen produk jasa diciptakan. Yang dimaksud elemen produk jasa dalam sistem ini adalah sumber daya manusia dan komponen fisik. Sementara dalam penyampaian jasa, elemen produk penyampaian jasa dirakit, dirampungkan dan disampaikan kepada pelanggan. Dalam hal ini elemen produk jasanya terdiri atas sistem operasi layanan berupa dukungan fisik dan personal. Lovelock, 1984 (dalam Tjiptono, 2007) menyatakan bahwa jasa mempunyai tiga karakteristik utama:

1. *More intangible than tangible* (cenderung tidak berwujud)

Jasa merupakan perbuatan, penampilan atau suatu usaha sehingga bila konsumen membeli jasa maka umumnya jasa tersebut tidak berwujud,

tetapi bila konsumen membeli suatu barang maka pada umumnya barang tersebut berwujud sehingga dapat dipakai atau ditempatkan di suatu tempat.

2. *Simultaneous production and consumption* (produksi dan konsumsi serentak)

Jasa diproduksi dan dikonsumsi dalam waktu yang sama artinya penghasil jasa hadir secara fisik pada saat konsumsi berlangsung

3. *Less standardized and uniform* (kurang terstandarisasi dan seragam)

Industri jasa cenderung dibedakan berdasarkan orang (*people based*) dan peralatan (*equipment based*). Hasil dari jasa yang dihasilkan dari individu kurang memiliki standarisasi dibandingkan dengan hasil jasa yang menggunakan peralatan. Dengan karakteristik jasa seperti di atas maka bagi konsumen akan menimbulkan kesulitan yang lebih besar dalam mengevaluasi kualitas jasa (*service quality*) dibandingkan dengan kualitas barang (*good quality*). Konsumen tidak mengevaluasi kualitas jasa hanya pada hasilnya saja, tetapi juga mempertimbangkan penyampaianannya. Misalnya seorang yang mengunjungi rumah makan, mereka tidak hanya menilai enakness makanan yang tersedia, tetapi juga akan menilai bagaimana pelayanan yang diberikan, keramahan si pemberi layanan dan juga kecepatan dalam memberikan pelayanan dan beberapa kriteria lain dalam mengevaluasi sebuah layanan jasa. Dari beberapa hal di atas, menunjukkan bahwa atas pemberian suatu kualitas jasa/pelayanan tertentu akan menimbulkan penilaian yang berbeda dari setiap konsumen, karena tergantung dari bagaimana konsumen mengharapkan kualitas jasa/pelayanan tersebut. Sehingga kualitas jasa/pelayanan yang diterima konsumen (*perceived service quality*) diartikan oleh Valerie A. Zeithmal, dkk, 1990 (dalam Tjiptono, 2004) sebagai perbedaan antara harapan atau keinginan konsumen (*expected service*) dengan persepsi mereka (*perceived service*)

2.2.1 Kualitas Pelayanan

Kualitas sangat penting bagi sebuah produk, baik berupa produk barang maupun jasa. Hal - hal yang sangat penting bagi produsen berkaitan dengan produk adalah kualitas, biaya dan produktivitas. Sedangkan bagi konsumen, produk adalah kualitas, harga dan pelayanan. Dengan demikian kualitas adalah satu-satunya hal yang paling penting bagi kedua belah pihak.

Dalam prosesnya, sebuah barang atau jasa akan bermanfaat dan membentuk sebuah nilai yang disebut sebagai kualitas. Disebut berkualitas apabila dapat memenuhi harapan pengguna layanan. Artinya mutu merupakan salah satu faktor yang menentukan penilaian kepuasan pengguna layanan.

Kata kualitas atau bermutu memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi mulai dari konvensional hingga lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik suatu produk : seperti kinerja (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy of use*), estetika (*esthetics*) dan lain sebagainya.

Sedangkan definisi strategis dinyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).

Berdasarkan pengertian kualitas, baik yang konvensional maupun yang lebih strategis, Gaspersz, 1997 (dalam Arief, 2007), dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu pada pengertian pokok bahwa kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung, maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Menurut Goetsh dan Davis, 1994 (dalam Arief, 2007) dikatakan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Disamping definisi tersebut, kualitas dapat dikatakan sebagai menjaga janji pelayanan agar pihak yang dilayani merasa puas dan diuntungkan.

Meningkatkan kualitas merupakan pekerjaan semua orang dalam organisasi di mana tanggung jawab produksi dan pengawasan kualitas tidak hanya didelegasikan pada satu orang tetapi anggota organisasi pelayanan secara keseluruhan.

Parasuraman (dalam Tjiptono, 1996:69) mengatakan ada dua faktor utama dalam mempengaruhi kualitas jasa, *expected service* (pelayanan yang diharapkan) dan *perceived service* (pelayanan yang diterima). Karena kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan, untuk itu Zeithaml, 1996:177 mendefinisikan bahwa pelayanan adalah penyampaian secara *excellent* atau superior kepada pengguna layanan. Ekpektasi pelanggan terbentuk dari pengalaman masa lalu, jika nilai yang diberikan oleh layanan sesuai atau melebihi ekpektasi, maka pelanggan akan cenderung menggunakan jasa tersebut di masa yang akan datang. Namun jika apa yang diterima pelanggan tidak sesuai dengan espektasi yang diharapkan, maka pelanggan cenderung tidak tertarik menggunakan jasa tersebut.

Kualitas pelayanan juga dapat diartikan sebagai kegiatan pelayanan yang diberikan kepada seseorang atau orang lain sesuai dengan prinsip kemudahan, cepat, tepat, akurat dan sesuai harapan pelanggan. Zeithaml dan Bitner, (dalam Arief, 2007) mengemukakan bahwa kualitas jasa sebagai “ mutu jasa yang merupakan penyampaian

jasa yang baik atau sangat baik jika dibandingkan dengan ekspektasi pelanggan”

Tjiptono (1991:61) menyimpulkan bahwa citra kualitas pelayanan yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi penyedia jasa, melainkan berdasarkan sudut pandang konsumen. Hal ini disebabkan karena konsumenlah yang mengkonsumsi serta yang menikmati jasa pelayanan, sehingga merekalah yang seharusnya menentukan kualitas jasa. Persepsi konsumen terhadap kualitas jasa merupakan penilaian yang menyeluruh terhadap keunggulan suatu jasa layanan.

Bagi pelanggan, kualitas pelayanan adalah apabila penyedia layanan dapat menyesuaikan diri dengan spesifikasi yang dituntut pelanggan. Pelanggan memutuskan bagaimana kualitas dimaksud dan dianggap penting. Pelanggan mempertimbangkan suatu kualitas pelayanan. Untuk itu, kualitas dapat dideteksi pada persoalan bentuk sehingga dapat ditemukan sebuah wacana bahwa :

1. Kualitas pelayanan merupakan sebuah bentuk dari suatu janji
 2. Kualitas adalah tercapainya sebuah harapan dan kenyataan sesuai komitmen yang telah ditetapkan sebelumnya.
 3. Kualitas dan integritas merupakan sesuatu yang tidak terpisahkan
- Faktor penting dalam memberikan pelayanan yang baik adalah selalu menjaga janji dan tidak memberikan jaminan untuk sesuatu yang tidak dapat diberikan. Seperti dikatakan Tom Peter (Sarah Cook, 2004 : 17), “ Kita tidak lagi dapat memuaskan pelanggan hanya dengan memenuhi harapan mereka. Untuk dapat menjadi pemenang pada masa kini, penyedia layanan harus bisa memenuhi harapan pengguna layanan dan membuat pelanggan terkejut dengan produk dan jasa yang melebihi harapannya”

Kotler (dalam Saragih, 1994:21) menyebutkan bahwa, “Konsumen masa depan menginginkan proses yang lebih cepat,

profesional dan lebih praktis”. Demikian halnya Lovelock,1992 mengatakan bahwa bukan sekedar mengikuti kemajuan teknologi tetapi hendaknya lebih banyak ditujukan sebagai jawaban atas permintaan konsumen yang menginginkan informasi yang lebih baik, pelayanan yang lebih cepat dan variasi produk yang memikat

Parasuraman (dalam Tjiptono, 1996:69) mengidentifikasi sepuluh faktor atau dimensi utama yang menentukan kualitas sebuah jasa. Kesepuluh jasa tersebut adalah :

- (1) *Reliability* (reliabilitas), mencakup dua hal pokok, yaitu konsistensi kerja (performance) dan kemampuan untuk dipercaya (dependability). Dalam hal ini berarti perusahaan pemberi jasa harus mampu menyampaikan jasanya secara benar semenjak saat pertama (*right the first time*) dalam memenuhi janjinya secara akurat dan handal, misalnya penyedia layanan memenuhi janji sesuai jadwal yang telah disepakati
- (2) *Responsiveness* (responssivitas/daya tanggap), yaitu kesediaan atau kesiapan para pengelola layanan dalam memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan. Misalnya, ketepatan waktu pelayanan, kecepatan menghubungi kembali pelanggan begitu pelanggan membutuhkan, dan penyampaian layanan secara cepat dan tidak bertele-tele.
- (3) *Competence* (kompetensi), artinya penguasaan keterampilan dan pengetahuan setiap karyawan dalam perusahaan jasa sesuai kebutuhan pelanggan sehingga dapat memberikan jasa dengan optimal.
- (4) *Access* (akses), yaitu meliputi kemudahan untuk dihubungi dan ditemui (*approachability*). Hal ini berarti lokasi, fasilitas jasa yang mudah dijangkau, waktu menunggu yang tidak terlalu lama, saluran komunikasi yang mudah untuk dihubungi. Seperti melalui surat, email, atau fax.

- (5) *Courtesy* (kesopanan), yaitu meliputi sikap yang sopan santun, respek, perhatian dan keramahan para pemberi layanan.
- (6) *Communication* (komunikasi), artinya memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa yang dapat dipahami serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan. Termasuk di dalamnya adalah penjelasan mengenai jasa/pelayanan yang ditawarkan, biaya jasa serta proses penanganan masalah potensial yang mungkin timbul
- (7) *Credibility* (kredibilitas), sifat jujur dan dapat dipercaya, kredibilitas mencakup nama perusahaan tempat pemberian layanan, karakteristik *contact personnel* dan interaksi dengan pelanggan (*hard selling versus softselling approach*)
- (8) *Security* (keamanan), yaitu bebas dari bahaya, keamanan dari bahaya, keragu-raguan. Aspek ini lebih meliputi keamanan secara fisik (*physical safety*), keamanan finansial (*financial security*) serta kerahasiaan (*confidentiality*)
- (9) *Understanding knowing the customer* (kemampuan memahami pelanggan), yaitu berupaya memahami pelanggan dan kebutuhan spesifik mereka, memberikan perhatian individual, dan mengenal pelanggan dengan baik.
- (10) *Tangible* (bukti fisik), meliputi penampilan fasilitas fisik, peralatan personil, dan bahan komunikasi perusahaan (seperti kop surat, kartu nama perusahaan)

Dalam riset selanjutnya Parasuraman, Zeithaml dan Berry,1988 (dalam Arief, 2007) menemukan adanya *overlapping* di antara beberapa dimensi di atas. Oleh sebab itu, mereka menyederhanakan sepuluh dimensi di atas tersebut menjadi lima dimensi pokok. Kompetensi, kesopanan, kredibilitas dan keamanan disatukan menjadi *assurance* (jaminan). Sedangkan akses, komunikasi dan kemampuan

memahami pelanggan diintegrasikan menjadi *empathy* (empati). Sehingga terdapat lima dimensi utama yang disusun sesuai urutan kepentingannya relatifnya yaitu : reliabilitas, daya tanggap, jaminan, empati, bukti fisik

Dalam mengupas kualitas produk, peneliti mengupas apa yang dihasilkan pengelola untuk kepuasan pengguna layanan *jasa online* sebagai sarana penyedia informasi hukum dalam bentuk situs www.bphn.go.id., kepada pengguna internal di dalam staf Badan Pembinaan Hukum Nasional. Model yang dikembangkan ini untuk meninjau lebih jauh konsep pelayanan penggunaan *electronic service quality* di mana pengguna layanan menilai secara cermat melalui dimensi e-servqual untuk menilai mutu layanan *jasa online* website www.bphn.go.id, melalui dimensi :

1. *Efisiensi*

Yang dimaksud adalah kondisi di mana situs sebagai media pelayanan informasi kepada publik dapat menghantarkan pengunjung *online* untuk memperoleh informasi-informasi penting yang diinginkan penggunaanya dengan sesedikit mungkin melakukan *klik* untuk sampai pada informasi yang diperlukan. Setiap *link* yang terdapat pada situs web pemerintah harus selalu diusahakan untuk tidak mengalihkan perhatian pengunjung dari pesan utama yang ingin disampaikan oleh situs yang bersangkutan.

2. *Reliabilitas/tingkat kepercayaan*

Adalah kondisi tingkat kepercayaan terhadap suatu sistem untuk dapat terus melayani penggunaanya dengan sebaik-baiknya. Reliabilitas yang terjamin artinya tingkat kepercayaan yang selalu terjaga agar para penggunaanya dapat menggunakan servis pelayanan dengan baik.

Reliabilitas menunjukkan bahwa pengelola jasa online mampu menyampaikan jasanya secara benar, memenuhi janjinya secara akurat dan yang telah disepakati bersama.

3. *Fulfillment*

Adalah suatu kondisi di mana janji organisasi pelayanan untuk selalu melakukan pemutakhiran data (*content*) sebuah web, sebab nilai kepuasan pengguna layanan juga terletak apabila pengunjung senantiasa mendapatkan data yang terupdate dengan baik dan bukan menjadi bagian dari web statis.

4. *Privasi*

Kebijakan *Privasi* adalah upaya suatu situs web untuk menjaga informasi yang diberikan pengguna layanannya dengan baik. *Privasi* merupakan komoditas berharga dan dapat dipejualbelikan untuk disalahgunakan dalam dunia maya dan dimanfaatkan oleh oknum-oknum tertentu untuk melakukan pelanggaran hukum.

Pengelola diharapkan dapat memberikan perlindungan data yang bersifat personal seperti surat-surat elektronik, maupun data pelanggan lainnya dengan baik

5. *Responsiveness* (daya tanggap)

Keadaan di mana adanya kesiapan/kesediaan para pengelola layanan untuk membantu para pelanggan dan menyampaikan jasa secara cepat. Misalnya ketepatan waktu layanan, kecepatan menghubungi kembali begitu menerima keluhan pelanggan yang tidak tertangani, dan menyediakan garansi untuk produk layanan yang ditawarkan.

6. *Kompensasi*

Sejauh mana website memiliki mekanisme penggantian back-up data bagi pengguna layanan *jasa online*

7. *Contact* (kontak)

mencerminkan kebutuhan pelanggan untuk bisa berbicara dengan staf layanan pelanggan secara online atau melalui telepon (dan bukan berkomunikasi dengan mesin)

Tabel 2. Operasional Konsep Pengukuran kualitas Produk dalam Variabel E-Servqual

Variabel		Dimensi	Indikator	Skala
1. Efisiensi <u>Definisi :</u> kondisi di mana situs sebagai media pelayanan informasi kepada publik dapat membantu pengunjung <i>online</i> untuk memperoleh informasi dengan sedikit langkah	<u>Definisi Kerja Bidang PDE</u> Berkaitan dengan kemudahan dan kecepatan saat pengguna mengakses dan mengoperasikan situs www.bphn.go.id	a. kemudahan bagi pengguna untuk mengakses situs bphn.go.id (ease of use) b. kemudahan bagi pengguna untuk menelusuri fitur-fitur yang ada dalam www.bphn.go.id (easy to navigate) c. Kecepatan dalam mendownload data yang diperlukan (fast response time /loading speed)	- Se jauh mana intensitas pengguna jasa online dalam mengakses data www.bphn.go.id per bulan - Se jauh mana interaksi pengguna jasa online dalam melakukan interaksi data antar bagian - Se jauh mana motivasi pengguna layanan untuk dapat mengupload data yang memperkaya situs pelayanan informasi hukum	Data Ordinal dengan skala Likert
2. Reliabilitas <u>Definisi:</u> kondisi tingkat kepercayaan terhadap suatu sistem untuk dapat terus melayani penggunaanya dengan sebaik-baiknya	<u>Definisi Kerja Bidang PDE :</u> Se jauh mana situs www.bphn.go.id dapat diandalkan dalam memenuhi fungsinya yang dibangun dengan melalui kerjasama dengan situs lain dalam bentuk link dengan instansi terkait	a. site availability (situs yang tersedia setiap saat) b. meminimalisasi lack of broken links c. akurasi data	- Se jauh mana pengguna merasa bahwa situs ini dapat menjadi rujukan pencarian - Se jauh mana halaman website dapat terkoneksi dengan baik - Se jauh mana akurasi data tetap terjaga sehingga pengguna jasa tidak perlu mengakses situs lain	Data Ordinal dengan skala Likert

(lanjutan : ...)

<p>3. Fulfillment <u>Definisi :</u> kondisi di mana janji organisasi pelayanan untuk selalu melakukan pemutakhiran data (<i>content</i>) sebuah web</p>	<p><u>Definisi Kerja Bidang PDE :</u> berkaitan dengan sejauh mana website tersebut mampu menyediakan yang dijanjikannya dalam hal produk dan jasa yang ditawarkan seperti akurasi data yang tepat waktu</p>	<p>a. Content yang senantiasa diperbaharui b. Kemampuan pengelola untuk menyediakan data yang sesuai keperluan pelanggan c. Kemampuan pengelola untuk melakukan update data secara berkala dan lengkap dan terpercaya</p>	<p>- Sejauh mana pengguna merasa informasi hukum yang disediakan dalam situs berguna - Sejauh mana pengguna merasa informasi hukum yang disajikan sesuai dengan bebas dari kesalahan data - Sejauh mana pengguna merasa informasi hukum yang disediakan telah mencakupi perkembangan yang paling baru</p>	<p>Data Ordinal dengan skala Likert</p>
<p>4. Privasi <u>Definisi:</u> jaminan bahwa data perilaku berbelanja tidak akan diberikan kepada pihak lain manapun dan bahwa informasi kartu kredit pelanggan terjamin keamanannya</p>	<p><u>Definisi Kerja Bidang PDE :</u> upaya suatu situs web untuk menjaga informasi yang diberikan pengguna layanannya dengan baik berkaitan dengan sejauh mana website tersebut aman dan dapat melindungi informasi yang diberikan atau berkaitan dengan pelanggan</p>	<p>a. Kemampuan pengelola jasa online untuk meningkatkan keamanan sistem operasi b. Perlindungan terhadap informasi pengguna (<i>protection of personal information</i>)</p>	<p>- Sejauh mana penggunaan password sebagai pintu pengoperasian data - Sebaik apa pembagian kewenangan penggunaan jasa online dalam situs www.bphn.go.id - Sejauh mana pengelola jasa <i>online</i> menangkal adanya software yang berbahaya dalam situs www.bphn.go.id</p>	<p>Data Ordinal dengan skala Likert</p>

(lanjutan ...)

<p>5. Daya tanggap (Responsiveness) <u>Definisi :</u> Keadaan di mana adanya kesiapan /kesediaan para pengelola layanan untuk membantu pelanggan dan menyampaikan jasa secara cepat. Berkaitan dengan penanganan persoalan yang dihadapi pelanggan dengan cepat</p>	<p><u>Definisi Kerja Bidang PDE :</u> Apakah penyedia jasa online PDE dapat melayani kebutuhan pengguna jasa online secara baik</p>	<p>a. Pelayanan yang cepat (prompt service) b. Mekanisme bagi customer feedback guna mengetahui dengan cepat kebutuhan pengguna c. Kemampuan SDM pengelola jasa online dalam mengelola situs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se jauh mana pengelola situs memberikan pelayanan yang cepat terhadap persoalan yang dihadapi - Se jauh mana pengelola memiliki sikap tanggap untuk mengetahui kebutuhan pengguna - Se jauh mana pengelola memperlihatkan sikap ramah dan tulus dalam membantu pengguna mengatasi persoalan yang dihadapi 	<p>Data Ordinal dengan skala Likert</p>
<p>6. Kompensasi <u>Definisi :</u> berkaitan dengan sejauh mana website tersebut memiliki mekanisme penggantian biaya terhadap persoalan yang dihadapi pelanggan terkait produk dan jasa yang diberikan</p>	<p><u>Definisi Kerja Bidang PDE :</u> berkaitan dengan sejauh mana pengguna akan mendapatkan alternatif pelayanan informasi hukum yang lain dalam hal layanan yang diberikan website tidak dapat diberikan</p>	<p>a. Tersedianya alternatif layanan bagi pengguna bila terjadi <i>deadlock</i> (tersedia back up sistem <i>offline</i>) b. Terdapat fasilitas pengembalian barang/jasa yang tidak sesuai klasifikasi yang diinginkan pelanggan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - sejauh mana pengguna memiliki akses mendapatkan backup data secara off line - sejauh mana barang/jasa yang ditawarkan memiliki garansiurna jual 	<p>Data Ordinal dengan skala Likert</p>

(lanjutan...)

<p>7. Kontak <u>Definisi:</u> Berkaitan dengan sejauh mana bantuan yang disediakan dapat diakses oleh pengguna melalui telepon maupun staf khusus yang membantu secara online.</p>	<p><u>Definisi Kerja Bidang PDE</u> mencerminkan kebutuhan pelanggan untuk bisa berbicara dengan staf layanan pelanggan secara online atau melalui telepon</p>	<p>a. Tersedianya saluran komunikasi bagi pelanggan untuk berhubungan dengan pengelola secara langsung atau tidak melalui mesin (availability of communication tools) b. Tersedianya staf yang khusus menangani keluhan pelanggan (availability of personal in charge)</p>	<p>- Se jauh mana tersedia fasilitas <i>contact person</i> dalam hal penanganan masalah pelanggan - Se jauh mana fasilitas email keluhan pelanggan ditanggapi pengelola - Se berapa sering komplain masuk melalui sarana layanan kotak saran dalam rangka mengembangkan situs</p>	<p>Data Ordinal dengan skala Likert</p>
---	--	--	---	---

Perbedaan persepsi antara pengelola pelayanan dengan pelanggan pengguna *jasa online* dapat menimbulkan kompleksitas dalam menentukan kualitas layanan *jasa online*. Kompleksitas ini dapat menimbulkan kesenjangan/gap antara layanan online yang diharapkan dan yang diterima pelanggan. Zeirthaml, 2002 (dalam Tjiptono, 2002) membagi gap tersebut menjadi :

Informasi gap yang mencerminkan kesenjangan antara tuntutan kebutuhan pelanggan berkenaan dengan sebuah website dan keyakinan pihak manajemen atau pengelola website mengenai tuntutan kebutuhan tersebut.

Design gap terjadi apabila perusahaan gagal memanfaatkan semua pengetahuan menyangkut fitur-fitur yang diharapkan pelanggan, manajemen tidak memodifikasi website sesuai dengan keinginan pelanggan.

Communication gap yang mencerminkan kurangnya pemahaman akurat para staf pemasaran terhadap fitur, kapabilitas

dan keterbatasan website. Komunikasi efektif antara staf pemasaran dan staf operasi dibutuhkan dalam rangka memastikan janji kepada pelanggan.

Fulfillment gap. Gap ini mencerminkan kesenjangan keseluruhan antara tuntutan kebutuhan dan pengalaman pelanggan. Gap ini memiliki dua bentuk yang berbeda, pertama *fulfillment gap* yang disebabkan janji pemasaran yang berlebihan (*inflated marketing promises*) yang tidak mencerminkan secara akurat realitas desain dan operasi website. Atau dengan kata lain, hal ini diakibatkan *communication gap*. Tipe kedua, disebabkan frustrasi pelanggan yang disebabkan kelemahan dalam desain dan operasi sebuah website (Tjiptono, 2004) yang mencakup :

- kesalahan penyedia layanan dalam memberikan janji yang terlalu berlebihan, dan penyedia layanan tidak dapat memenuhi tujuan pengembangan situs tersebut dengan baik seperti penyedia *jasa online* mengatakan bahwa situs mereka dapat mengakses informasi hukum secara lengkap, kenyataannya situs sering dalam keadaan offline, atau data tidak akurat lagi. Situs terkadang memaparkan hal-hal yang tidak berhubungan dengan penyediaan informasi hukum yang akurat.
- kesalahan persepsi antara penyedia layanan *jasa online* dan pengguna, seperti pembagian kewenangan down load data antara kewenangan administrator dan level staf biasa.
- Pelanggan mengharapkan fitur dan asesoris situs yang mutakhir, seperti : memiliki akses yang cepat, baik data maupun file bentuk image yang cepat pengaksesannya, dapat menjawab kebutuhan pengguna *jasa online* secara ringkas dan jelas.

- Tampilan situs yang terkadang membosankan dan tidak menarik pengguna untuk mencoba masuk, hal ini disebabkan halaman situs yang kurang semarak maupun warna yang terlalu monoton. Atau halaman yang terlalu ramai dan kacau dengan warna yang tidak sesuai komposisinya
- Pengguna *jasa online* merasa tidak perlu mengunjungi situs yang dibangun karena keluhan-keluhan yang tidak ditanggapi penyedia *jasa online*

2.2.2 Prinsip-prinsip Kualitas Pelayanan

Dalam rangka menciptakan gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi organisasi jasa untuk menyempurnakan kualitas, organisasi bersangkutan harus mampu mengimplementasikan enam prinsip utama kualitas pelayanan yang berlaku bagi organisasi jasa. Keenamnya sangat bermanfaat dalam membentuk dan mempertahankan lingkungan yang tepat untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan dengan didukung oleh supplier, karyawan dan pelanggan. Keenam prinsip tersebut menurut Wolkins, 1993 (Spillane, 2008) mengemukakan sebagai berikut :

1. *Kepemimpinan*

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

2. *Pendidikan*

Seluruh anggota organisasi jasa dimaksud yang dimulai dari manajer puncak sampai karyawan operasional wajib mendapatkan pendidikan yang berkualitas yang sesuai perkembangan dalam organisasi jasa tersebut

3. *Perencanaan strategik*

Proses perencanaan strategik 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 organisasi. Proses ini menggambarkan mekanisme yang menjamin adanya perhatian terus-menerus terhadap upaya, dan mewujudkan sasaran organisasi yang berkualitas.

5. *Komunikasi*

Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi organisasi, baik dengan karyawan, pelanggan maupun *stakeholders* lainnya.

7. *Total Human Reward*

Reward dan *recognition* merupakan aspek krusial dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan berprestasi harus diakui, semangat kerja, rasa bangga dan rasa memiliki (*sense of belonging*) setiap anggota organisasi dapat meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan profitabilitas bagi perusahaan serta kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Badan Pembinaan Hukum Nasional sebagai sebuah organisasi pengelola layanan hukum publik secara *online*, saat ini juga harus mengelola pelanggan mereka, yang terdiri dari

pelanggan eksternal yaitu pengguna layanan website dan pelanggan internal, dalam hal ini staf pengelola website yang bernaung di bawah Bidang Pengelola Data Elektronik (PDE). Untuk pelanggan eksternal, telah disampaikan diatas bahwa pengukuran menggunakan kriteria dari teori E-servqual.

Para pengelola situs yang tergabung dalam Bidang Pengolahan Elektronik, harus memiliki kemampuan dalam memberikan layanan sebaik-baiknya kepada pelanggan jasa mereka, dalam hal ini staf di Badan Pembinaan Hukum Nasional sebagai pelanggan utama situs www.bphn.go.id. Untuk itu dalam penelitian ini juga dilakukan pengukuran atau analisa sampai sejauh mana pengelola dapat memberikan upayanya dalam memenuhi harapan pelanggan. Model yang digunakan dalam pengukuran adalah menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*.

Menurut George, (dalam Gasperz, 2007) salah satu kerangka kerja untuk mencapai mutu tinggi adalah melalui kriteria *The Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA). Di mana dalam kriteria ini pertama diciptakan tahun 1987 sebagai penghormatan kepada Malcolm Baldrige, mantan menteri Perdagangan Amerika Serikat. Alasan mengadopsi Kriteria Malcolm Baldrige dalam menganalisa pelanggan internal adalah :

1. Kriteria penilaian kinerja mencakup seluruh dimensi pengelolaan organisasi yang dimulai dari variable kepemimpinan hingga variabel hasil yang dicapai.
2. Kriteria ini lebih mementingkan output dari organisasi
3. Merupakan alat ukur yang memiliki kriteria *customer centric*. Hal ini terlihat dari 6 kriteria yang komprehensif dan sistematis dalam melakukan perbaikan dan menjadi

panduan untuk merancang organisasi pelayanan di masa depan.

Sebagai alat penilaian mandiri (*self assessment*), kriteria MBNQA membantu mengidentifikasi kekuatan-kekuatan perusahaan, mencari peluang-peluang perusahaan dan mencari peluang bagi perbaikan proses dan hasil yang berdampak kepada stakeholder, pelanggan, karyawan, pemilik (*owner*), pemasok (*supplier*), serta masyarakat.

Dalam Kriteria The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) memiliki tujuh kategori : kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pasar dan pelanggan, pengukuran serta analisa dan manajemen pengetahuan, fokus pada sumber daya manusia, manajemen proses, hasil-hasil. Dimensi MBNQA adalah :

1 Kepemimpinan

Menjelaskan bagaimana seorang pemimpin organisasi dalam menyiapkan berbagai nilai arah dan harapan dari suatu organisasi, seperti fokus pada konsumen dan *stakeholder* yang lain. Mempunyai jiwa kepemimpinan yang tinggi, inovasi terhadap hasil yang diproduksi, proses pembelajaran yang terus menerus.

Yang menjadi point penting dalam kategori ini adalah bagaimana pemimpin organisasi mengkomunikasikan nilai, arah dan harapan dari organisasi kepada seluruh karyawannya, bagaimana pemimpin organisasi dapat bekerja sama untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat memberi semangat kepada para pekerja dan bagaimana pemimpin meninjau ulang kinerja organisasinya.

Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige, dikatakan bahwa pemimpin seharusnya dapat :

- a. menetapkan visi dan nilai – nilai organisasi dan menetapkan arah organisasi ke depan. Salah satu misi dari Badan Pembinaan Hukum Nasional adalah menjadikan BPHN sebagai pusat rujukan informasi hukum secara online bagi masyarakat hukum di segala lapisan golongan.
- b. menciptakan lingkungan yang merangsang pembelajaran karyawan. Setiap staf dalam Bidang Pengolahan Data Elektronik harus terus dipacu untuk senantiasa mengembangkan diri dengan melakukan pembelajaran untuk menciptakan kualitas pelayanan yang optimal.
- c. menciptakan komunikasi dua arah dalam organisasi. Hal ini diperlukan agar staf dapat mengerti arah organisasi secara baik dari segi pelayanan pelanggan maupun dari sisi internal pengelola layanan, disamping itu juga pemimpin dapat mengetahui kendala atau hambatan dalam organisasi, untuk selanjutnya dilakukan pembenahan ke dalam organisasi itu sendiri.

2. *Perencanaan Strategis*

Perencanaan Strategis merupakan suatu upaya mengidentifikasi hasil-hasil kinerja yang diinginkan, baik di masa depan maupun yang sedang dijalani dan program-program peningkatan keunggulan kinerja yang harus dilaksanakan agar mencapai hasil-hasil kinerja yang diinginkan.

Dalam kategori ini dilakukan pemeriksaan bagaimana suatu organisasi mengembangkan perencanaan dan tindakan-tindakan yang strategis. Juga dilakukan strategi bagaimana rencana dan tindakan strategis yang telah dipilih dan disebarkan kepada seluruh bagian yang ada dalam organisasi dan bagaimana mengukur tingkat kemajuannya.

Kategori ini ditekankan bahwa perbaikan dan pembelajaran sangat perlu untuk ditanamkan di dalam proses-proses kerja yang ada.

3. *Fokus pada pasar dan pelanggan*

Kategori ini menempatkan bagaimana suatu organisasi mencari dan memahami suara permintaan dan harapan para konsumen dan pangsa pasarnya. Kategori ini juga memeriksa bagaimana suatu organisasi menjalin hubungan dengan para konsumennya dan menentukan faktor-faktor utama yang dapat mengetahui kepuasan dan loyalitas konsumen serta untuk perluasan jaringan pelanggan. Hasil dari kepuasan konsumen ini menyediakan informasi yang penting untuk mengetahui keinginan konsumen dan pangsa pasar, perilaku pasar dan peluang yang mungkin bisa dilakukan.

Yang dapat dilakukan dalam menunjang kategori ini adalah dengan mengidentifikasi pelanggan, kelompok pelanggan dan segmen pasar yang akan menjadi sasaran dari organisasi dalam menerbitkan produk layanan. Disamping itu dibutuhkan ekspektasi dari pelanggan agar menjamin relevansi dari produk yang dihasilkan dan pelayanan yang ditawarkan serta mengembangkan kesempatan yang baru bagi pelanggan.

4. *Pengukuran, analisa dan manajemen pengetahuan*

Dalam kategori ini dilakukan pengukuran dan analisa kerja secara efektif dalam memacu perbaikan dan daya saing organisasi. Kategori ini juga menganalisa data dan informasi dari suatu organisasi.

Ukuran kinerja menjadi penting untuk dipilih oleh manajemen organisasi yang harus terkait dengan tiga hal utama

- a. Visi, nilai dan tujuan strategis organisasi;
- b. Upaya untuk meningkatkan kepuasan stakeholders secara terus menerus
- c. Peningkatan efisiensi internal organisasi

Untuk itu dalam bidang ini, dapat dilakukan pengujian bagaimana organisasi memilih, mengumpulkan, menganalisa dan meningkatkan data, informasi serta pengetahuan agar organisasi dapat mengelola teknologi informasi dengan baik dalam meningkatkan kemampuan, responsiveness terhadap competitor dan mempertahankan keunggulan organisasi

5. *Fokus pada sumber daya manusia*

Kategori ini menjelaskan bagaimana suatu organisasi memotivasi dan memberi kesempatan kepada para pekerja untuk mengembangkan berbagai kebutuhan manajemen yang disejajarkan dengan tujuan organisasi bersangkutan. Selain itu menyiapkan karyawan untuk mampu beradaptasi dengan segala perubahan yang mungkin muncul.

Yang dapat dilakukan pada langkah ini adalah manajemen organisasi dapat melibatkan karyawan atau tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi, dengan cara

memberikan kompensasi atau penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi. Selain itu karyawan diberikan keleluasaan untuk mengembangkan diri dengan melakukan pengembangan diri melalui beberapa pelatihan untuk pengembangan organisasi. Yang diharapkan dalam organisasi ini adalah karyawan dapat menumbuhkan kembangkan inovasi dan kreativitas dalam mencapai tujuan organisasi.

6. *Manajemen Proses*

Pada kategori ini dilakukan analisa bagaimana organisasi mendesain, mengelola dan meningkatkan proses pelayanan kepada pelanggan dengan menggunakan aspek-aspek yang berhubungan dengan proses manajemen dalam organisasi yang efektif dan efisien.

Hal – hal yang dapat dilakukan untuk menguji dalam kategori ini adalah dengan menetapkan produk unggulan yang dapat ditawarkan kepada pelanggan.

7. *Hasil*

Kategori pada dimensi ini lebih mengedepankan hasil dari kinerja organisasi dan perbaikan terhadap area bisnis utama, hasil tersebut meliputi kepuasan konsumen terhadap produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa dalam dimensi kualitas pengelola pelayanan *online* dimaksudkan untuk mengetahui kualitas pengelola layanan *jasa online* yang diberikan serta sebagai sarana untuk mengevaluasi dan sekaligus memperbaiki kualitas pelayanan *jasa online* tersebut. Berikut rincian indikator-indikator variabel yang telah dijabarkan diatas :

Tabel. 3 Operasional Konsep
Pengukuran Kualitas Manajemen Pengelolaan Data Base

Variable	Dimensi	Indikator
<p>1. Kepemimpinan <u>Definisi :</u> ” memeriksa apakah pimpinan dapat mengarahkan organisasi dalam menjalankan tanggung jawabnya kepada publik ”</p> <p><u>Definisi Kerja Bidang PDE</u> ” bagaimana pimpinan PDE dapat mengarahkan dan mengembangkan organisasi jasa online dalam kebutuhan sebagai upaya peningkatan kinerja kualitas”</p>	<p>a. kemampuan memotivasi staf di PDE untuk berkembang</p> <p>b. kemampuan membuat rencana jangka panjang bagi organisasi</p> <p>c. kemampuan menciptakan koordinasi antar unit di dalam Bidang PDE</p> <p>d. kemampuan unuk menciptakan lingkungan yang merangsang SDM untuk berkembang.</p> <p>e. kemampuan mendorong staf untuk menciptakan inovasi</p> <p>f. kemampuan menjaga lingkungan kerja tetap kondusif</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sejauh mana reward atau insentif bagi karyawan yang melakukan prestasi dengan melibatkan pada berbagai event yang menguntungkan dari segi materi maupun tambahan ilmu pengetahuan bagi karyawan - Sejauh mana hubungan kerjasama dengan lembaga TI lainnya di luar BPHN - Sefektif apa pelaksanaan sebuah kegiatan tim revitalisasi web, setiap unit di dalam PDE diberi pembagian kerja sesuai tupoksi masing-masing untuk mencapai tujuan akhir bersama - Bagaimana peluang kepada staf PDE untuk dapat menggali ilmu di luar organisasi, contohnya mengikuti seminar ttg pengembangan TI di lembaga konsultan tehnologi - Sejauh mana pimpinan dapat melihat peluang untuk meningkatkan SDM staf PDE dengan memberikan pelatihan secara berkala. Seperti pelatihan software bagi staf PDE yang dilaksanakan setiap awal januari/awal tahun anggaran - Sesering apa pimpinan mengadakan rapat koordinasi di setiap awal bulan

		<ul style="list-style-type: none"> - Seefektif apa sistem penilaian staf PDE melalui DP3
<p>2. Perencanaan strategis</p> <p><u>Definisi :</u> ” memeriksa apakah organisasi telah membuat arah startegi yang menjadi sasaran pelayanan ”</p> <p><u>Definisi Kerja Bidang PDE</u> Apakah arah strategi dan sasaran pelayanan jasa on line PDE telah direncanakan dengan lebih baik dan dikembangkan secara kontinyu sesuai kebutuhan pengguna</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang akan dihasilkan atau jasa yang akan diberikan b. mengidentifikasi strategi pelayanan dalam rangka menyampaikan produk atau jasa kepada pihak yang semestinya c. mengidentifikasi permasalahan pelanggan d. mendefinisikan ukuran kinerja dari tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan e. menetapkan sasaran kinerja yang jelas dan terukur 	<ul style="list-style-type: none"> - Sejauh mana pengembangan fitur situs www.bphn.go.id yang sesuai dengan kebutuhan pengguna situs bphn saat ini. Yang telah dilakukan saat ini mengupgrade situs sisfokumnas ke dalam situs www.bphn.go.id - Seefektif apa proses pengisian situs www.bphn.go.id sehingga menjadi lahan informasi yang lengkap dengan bahan - bahan hukum, referensi hukum para pakar hukum - Sejauh mana interaksi dengan pengguna baik lisan maupun tulisan, melalui media maupun bentuk interaksi langsung, mengenai kebutuhan pengguna sistem informasi. Secara online dilakukan melalui layanan suara pelanggan - Sejauh apa inovasi dalam pengembangan organisasi PDE seperti : PDE mempunyai kewenangan sendiri untuk mengelola situs www.bphn.go.id . Sebelumnya Sekretariat Badan yang mengatur pengelolaan, sehingga ide-ide baru yang dikembangkan menjadi semakin jelas. - Seberapa sering upload data secara berkala
<p>3. Fokus pasar dan Pelanggan</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. mengidentifikasi kebutuhan pengguna sarana layanan internet dengan memberikan 	<ul style="list-style-type: none"> - Sejauh mana pengelola menjalin kerja sama dengan LIPI untuk dapat membangun

<p><u>Definisi :</u> ” bagaimana organisasi memutuskan kebutuhan serta ekspektasi pasar serta pelanggan ; membangun hubungan dengan pelanggan dan bagaimana memenuhi kebutuhan pelanggan serta menjaga hubungan baik dengan pelanggan ”</p> <p><u>Definisi Kerja Bidang PDE</u> Bagaimana pengelola jasa mengembangkan diri dalam memenuhi kebutuhan pengguna jasa online dan menjaga hubungan dengan tetap memberikan pelayanan terbaik bagi pengguna jasa online</p>	<p>jenis produk sesuai kebutuhan mereka.</p> <p>b. membangun relasi antar para pengambil kebijakan terdiri dari pucuk pimpinan di Pusat dan sekretariat badan untuk bersama-sama membangun situs bphn.go.id</p>	<p>sistem WINISIS bagi perpustakaan online.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seinsentif apa pengelola PDE menjalin kerjasama dengan Depkominfo untuk integrasi data - Seinsentif apa PDE menjalin kerjasama dengan PT.TELKOM untuk membangun perda online - Sesering apa rapat koordinasi antar pusat mengenai revitalisasi situs www.bphn.go.id
<p>4. Analisis pengukuran pengetahuan tentang manajemen organisasi</p> <p><u>Definisi:</u> ”menganalisis sistim manajemen, aplikasi manajemen yang efektif, perbaikan data serta informasi untuk mendukung proses organisasi dan performansi sistem manajemen ”</p> <p><u>Definisi Kerja Bidang PDE</u> Apakah yang menjadi sasaran PDE sebagai pusat pengolah data untuk melakukan perbaikan data dan informasi yang mendukung proses layanan informasi</p>	<p>a. meningkatkan kepuasan pelanggan</p> <p>b. menyediakan informasi dan kemudahan akses data</p> <p>c. ada transfer pengetahuan dari dan kepada pengguna informasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seefektif apa pengelola menanggapi langsung keluhan off line dengan melakukan pengecekan server dan hardware oleh sub unit bidang pemeliharaan data dan sarana teknologi informasi - Sejauh mana pengelola memenuhi standar up dating data per bulan - Seefektif apa proses survei pengguna melalui forum opini publik - Sebaik apa pengelola menyediakan sarana komputer yang memadai untuk akses data pengguna - Seefektif apa pengelola memberikan penjelasan penggunaan situs bagi karyawan yang mempunyai kesulitan atau menerima masukan dari pengguna informasi dalam bentuk artikel - artikel hukum

<p>5. Fokus pada sumber daya</p> <p><i>Definisi:</i> ” menganalisis bagaimana organisasi mampu mendukung pekerjajanya dalam membangun potensi individu dan bagaimana para pekerjajanya dapat mengikuti tujuan organisasi”</p> <p><i>Definisi Kerja Bidang PDE</i> Apa yang dilakukan pengelola jasa dalam membangun potensi individu dan membangun kekompakan staf PDE</p>	<p>a. melibatkan tenaga kerja dalam mencapai keberhasilan organisasi</p> <p>b. memelihara lingkungan tenaga kerja yang kondusif</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se jauh mana kegiatan yang dilakukan setiap staf PDE yang tergabung dalam berbagai tim up load data pada situs www.bphn.go.id - Se jauh mana pengelola jasa mengikut sertakan staf PDE yang berpotensi untuk melakukan training sistem informasi baik di dalam maupun di luar wilayah organisasi untuk mentransfer ilmu untuk pengembangan PDE - Se jauh mana kenyamanan ruang pengelolaan data
<p>6. Manajemen Proses</p> <p><i>Definisi :</i> ”memeriksa bagaimana perancangan, pengaturan serta peningkatan aspek - aspek penting dari produksi”</p> <p><i>Definisi Kerja Bidang PDE</i> Bagaimana proses manajemen merancang dan meningkatkan mutu layanan jasa online</p>	<p>a. tidak mempunyai nilai persaingan</p> <p>b. menjamin sistem dan informasi telah didesain dengan back up data</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se jauh mana pengelola menyediakan sarana off line, sehingga pada keadaan off line, sarana situs dapat tetap dibuka dalam lingkungan BPHN. (intranet)
<p>7. Performansi organisasi</p> <p><i>definisi :</i> ”menganalisis performansi organisasi dan peningkatannya pada kunci area bisnisnya, meliputi kepuasan pelanggan, keuangan, pangsa pasar, sumber daya manusia, supplier, dan tanggung jawab pada pemerintah dan masyarakat. Kategori ini juga melihat organisasi pada relatif kompetitor”</p>	<p>a. melaporkan hasil kegiatan produk dan layanan kepada pelanggan</p> <p>b. melaporkan tingkat inovasi yang dilakukan karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se efektif apa laporan hasil survei kepuasan maupun ketidak puasan pelanggan - Se berapa penting melakukan laporan tentang pelatihan sistim informasi yang dijalankan staf PDE kepada atasan

<p><u>Definisi Kerja Bidang PDE</u> Bagaimana pengelola jasa memfokuskan organisasi dengan selalu mengembangkan diri untuk menciptakan layanan prima bagi pelanggan</p>		
--	--	--

2.2.3 Strategi Pelayanan dalam Pemasaran Jasa

Tiga tipe pemasaran jasa, yaitu :

1. Pemasaran Eksternal

Strategi pemasaran eksternal ini dikenal dengan 7 P : *product, price, place, promotion, process, personil and physical facility*. Dari unsur *product* adalah dengan menambah sumber daya, peralatan penunjang layanan dan meningkatkan mutu pelayanan. Unsur *price* adalah dengan cara menghitung biaya dengan mengevaluasi beberapa tarif penunjang pelayanan.. Unsur *place* adalah dengan memperbaiki alur keluar masuk pelanggan. Unsur *promotion* adalah dengan melakukan iklan bisa secara media langsung kepada masyarakat atau dilakukan dari mulut ke mulut. Unsur *process* adalah dengan melengkapi dan membuat prosedur operasional yang belum ada. Unsur *people* adalah dengan meningkatkan hubungan kerja antar sejawat melalui peningkatan karir dan pembagian beban pekerjaan secara adil dan merata. Terakhir unsur *provision of customer service*, adalah dengan melaksanakan survei pasar terhadap kebutuhan dan keinginan pengguna layanan

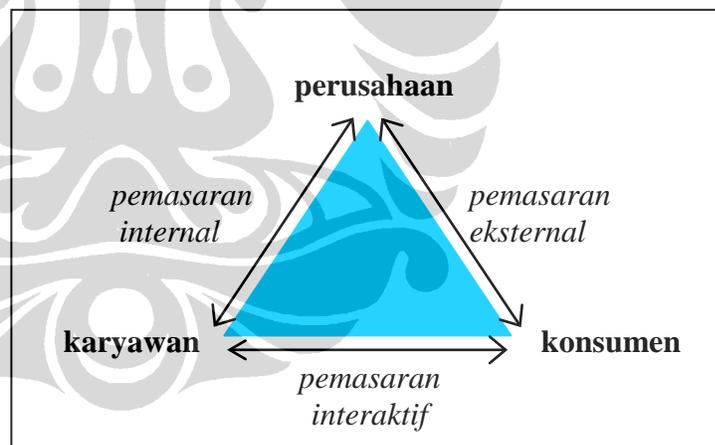
2. Pemasaran Internal

Untuk pemasaran jasa tidak cukup hanya dengan pemasaran eksternal (7P) tetapi harus diikuti pula dengan

peningkatan kualitas atau keterampilan para personil pendukung proses layanan yang ada dalam perusahaan. Selain itu juga harus ada kekompakan dalam suatu tim yang tangguh dari personil yang ada dalam perusahaan tersebut, khususnya dalam menghadapi para pelanggan sehingga membawa kesan tersendiri dalam meyakinkan pengguna layanan.

3. Pemasaran Interaktif

Kepuasan konsumen tidak hanya terletak pada mutu jasa, misalnya situs website yang megah, lengkap tetap harus juga melakukan *service quality improvement* supaya peningkatan pelayanan benar-benar meyakinkan. Atau dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4. Karakteristik Jasa

Kotler, 2003 menjelaskan bahwa pemasaran eksternal menggambarkan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mempersiapkan dan menetapkan harga, bentuk dan kualitas produk, pendistribusian produk dan

program promosi. Dengan kata lain, pemasaran eksternal merupakan upaya perusahaan untuk merancang program bauran pemasarannya secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan dan keinginan segmen pasarnya. Dalam pemasaran eksternal, perusahaan menetapkan janji (*making promise*) untuk pelanggannya. Tujuan eksternal ini tidak lain adalah mempengaruhi persepsi pelanggan agar percaya dan tertarik untuk membeli jasa yang ditawarkan pengelola layanan.

Pemasaran internal merupakan hubungan timbal balik antara perusahaan dengan karyawannya. Tujuan yang hendak dicapai dari pemasaran internal adalah memberikan kepuasan dan motivasi kepada karyawan perusahaan untuk memberikan layanan yang terbaik bagi pelanggan. Kesadaran bahwa pentingnya untuk meretensi dan meningkatkan kompetensi karyawan dilandasi pada kenyataan bahwa biaya untuk merekrut karyawan yang berpotensi sangat mahal. Di samping itu waktu yang dibutuhkan karyawan baru untuk beradaptasi, mengenal dan menjalin relasi dengan pelanggan cukup lama. Oleh karena itu, perlu dirancang suatu keadaan yang dirasakan adil bagi kedua belah pihak. Dengan pemasaran internal akan memberikan dan membangkitkan motivasi, kualitas dan rasa bangga yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar pada perusahaan dan pelanggan yang dilayani.

Pemasaran interaktif menggambarkan hubungan karyawan dengan pelanggan. Dalam hal ini karyawan sebagai bagian dari proses penyajian pelayanan dan bertanggung jawab untuk memenuhi janji yang telah

ditetapkan oleh perusahaan kepada pelanggan. Oleh karena itu, kemampuan dan integritas karyawan dapat mempengaruhi keberhasilan dalam menjalin relasi antar perusahaan, karyawan dan pelanggan. Kesadaran pentingnya pemasaran interaktif ini dilandasi bahwa di dalam jasa peranan manusia (karyawan - pelanggan) sangat dominan dalam menentukan kualitas sebuah pelayanan.

2.2.4 Konsep Pelayanan Prima

Pelayanan prima merupakan terjemahan dari *excellent service* yang artinya adalah suatu bentuk sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan dengan cara yang memuaskan (Elhaitammy,1990). Pelayanan prima merupakan suatu bentuk pelayanan terbaik yang melebihi atau melampaui atau mengungguli pelayanan yang diberikan pihak lain atau dari pada pelayanan pada masa yang lalu.

Menurut Lovelock, 1992 pelayanan prima sebagai strategi atau suatu pendekatan organisasi total yang menjadikan kualitas pelayanan yang diterima pengguna jasa sebagai penggerak utama pencapaian tujuan organisasi. Jika halnya demikian, maka sebagai penyedia jasa layanan harus menempatkan konsumen dalam tempat yang terhormat sehingga menjadikan konsumen sebagai kekuatan dalam mengembangkan organisasi ke depan (*customer oriented*) atau organisasi yang berorientasi pada karyawan, yang berarti semua kegiatan berbasis pada kebutuhan dan keinginan pelanggan (*customer needs and wants*), di mana persepsi konsumen terhadap nilai dan mutu suatu produk (barang dan jasa) banyak dipengaruhi oleh pelayanan prima sebagai atribut yang melekat pada produk inti itu sendiri (Saragih, 1994:21).

Lovelock (dalam Husaini, 1994:8) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengguna jasa (*customer*) adalah suatu keadaan di mana sarana dan fasilitas yang mendukung efisiensi sebuah pelayanan terjadi, selanjutnya terdapat kualitas dan hubungan yang timbul antara penyedia layanan dengan penerima layanan. Disamping itu konsumen akan sangat tergantung dengan berapa lama mereka dilayani, jika semakin bertele-tele dalam melayani, maka kebanyakan konsumen akan merasakan kejemuhan dengan waktu pelayanan yang panjang, selanjutnya mereka akan mencari tempat pelayanan lain yang menyajikan pelayanan lebih praktis dan menghemat waktu mereka.

Setelah konsumen diperkenalkan pada produk serta jasa yang menyertai sebuah produk tersebut, maka konsumen akan merasakan apakah produk yang mereka terima tersebut cocok dengan keterbatasan konsumen.

Dari sisi sektor pelayanan publik, pelayanan prima adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan Pemerintah dalam bentuk barang maupun dalam rangka pemenuhan kebutuhan layanan sesuai dengan KepMenPan Nomor 81/1993.

Memikirkan tuntutan kualitas dalam menyelenggarakan pelayanan informasi yang semakin menglobal dewasa ini, dirasakan sangat memerlukan perhatian penuh dalam pemenuhan kebutuhan pengguna layanan informasi yang semakin berkembang. Padahal pada kenyataan yang ditemui masyarakat pengguna informasi saat ini, penyelenggaraan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah umumnya dirasakan lambat, berbelit-belit dan serba tidak jelas.

Kesulitan mendapatkan pelayanan yang berkualitas tersebut akan mengakibatkan munculnya *take and give* antara *client* atau *customer* dan yang memberi pekerjaan (Silalahi, 1997: 131). Jika

hal tersebut terjadi maka akan memunculkan adanya konsep suap, sebab bagi orang-orang yang mampu membayar uang suap, kelambatan pelayanan dapat diatasi dengan mudah. Kecepatan pekerjaan yang didasarkan atas suatu imbalan kepada pejabat atau pegawai yang melayani mereka, hanya akan mengakibatkan kurangnya rasa hormat pengguna jasa terhadap organisasi.

Keadaan tersebut harus segera diatasi dengan menciptakan sistem pelayanan yang lebih baik di sektor publik, walaupun hal tersebut bukanlah sebuah perkara yang mudah, karena sering dipengaruhi oleh unsur-unsur penghambat yaitu sistem politik, regulasi yang menjadi bagian dari sistem, birokrasi pemerintahan sebuah negara, budaya organisasi yang memberi tempat pada kewenangan berlebih (*over authority*) sektor pemerintahan atas swasta atau negara atas rakyatnya. Untuk itu diperlukan revitalisasi birokrasi dan penataan sistem manajemen publik untuk mencapai tingkat pelayanan yang tinggi, seperti ketepatan waktu (*delivery ontime*), keunggulan mutu produk (*high quality of product*), pengurangan biaya untuk memperoleh pelayanan (*cost reduction*) serta perlakuan yang semakin menempatkan konsumen atau rakyat sebagai pihak yang memiliki martabat.

Dalam mewujudkan tanggung jawab tersebut, maka organisasi pelayanan publik seyogyanya dapat mengembangkan diri menjadi sebuah organisasi yang dapat disebut sebagai organisasi pelayanan prima, di mana setiap anggota yang berperan dalam pemberian pelayanan tersebut memahami tujuan organisasi dan mengerti peranan masing-masing dalam proses operasional organisasi, memiliki fokus utama sebagai pelayan masyarakat pengguna jasa tersebut. Disamping itu setiap individu dalam organisasi pelayanan adalah pribadi yang memiliki tujuan untuk

dapat berkonsentrasi pada pencapaian kinerja dan kualitas pelayanan;

Konsep pelayanan prima menjadi model yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan terhadap publik. Pelayanan prima merupakan strategi mewujudkan budaya kualitas dalam pelayanan publik. Orientasi dari pelayanan prima adalah kepuasan masyarakat pengguna layanan. Membangun pelayanan prima harus dimulai dari mewujudkan atau meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia untuk dapat memberi pelayanan yang terbaik, mendekati atau melebihi standar pelayanan yang ada.

Beberapa aspek dari prinsip pelayanan prima (Soekarto, 1994 : 20) diuraikan sebagai berikut :

1. *“Happy employees yield happier customers”* merupakan tantangan bagaimana membangun manusia sendiri (*employees*) sebagai langkah awal untuk membangun pelayanan prima yaitu kepuasan pelanggan (*happier customers*);
2. *“Service comes from people, not companies”* jadi membangun pelayanan prima harus mulai dengan pembangunan manusia-manusia yang berugas untuk melayani;
3. *“Treat employees as you would like them to treat customers”*, kemampuan para pemimpin bisnis dan publik menciptakan suasana untuk memperlakukan bawahan sedemikian rupa sebagaimana kita mengharapkan mereka memperlakukan para pelanggan.

Beberapa prinsip yang telah dikemukakan menunjukkan bahwa upaya perbaikan atau perubahan orientasi kepada strategi

pelayanan prima perlu diwujudkan agar dapat menciptakan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)

Dalam memahami konsep pelayanan prima dari sisi pemerintah sebagai pelayan publik, apa yang telah diberikan pemerintah dewasa ini dalam pengembangan teknologi informasi, cenderung sudah jauh lebih baik dari beberapa masa yang lalu. Dengan pengembangan e-governance dan undang-undang keterbukaan informasi, semakin banyak situs pemerintah yang muncul untuk dapat menyampaikan informasi produk yang mereka miliki. Tetapi sayangnya, keberadaan situs-situs tersebut belum dapat berkembang dengan baik, banyak hal yang menyebabkan hal tersebut seperti dukungan pimpinan yang kurang, dana yang masih terbatas maupun unsur birokrasi yang berbelit-belit. Realita demikian memerlukan kepedulian dari kalangan aparatur, sehingga dapat memberi layanan kepada masyarakat sehingga apa yang mereka sampaikan adalah benar-benar sebuah informasi yang bermutu dan terpadu.

Disamping itu persaingan dunia informasi saat ini sudah semakin pesat, masyarakat dapat dengan mudah menggali berbagai informasi sesuai kebutuhan mereka. Hal tersebut menimbulkan munculnya berbagai jenis pelayanan dalam dunia maya atau sering disebut melalui media *online*, baik diprakarsai individu, swasta maupun organisasi publik. Pelanggan informasi dapat dengan bebas menggunakan situs tersebut sebagai sarana bertukar informasi dalam dunia maya. Hal tersebut ditandai dengan munculnya berbagai jenis situs layanan informasi. Untuk setiap jenis situs, mereka dituntut untuk dapat menyajikan informasi selengkap mungkin, sehingga masing-masing situs tersebut menghadapi persaingan pengguna layanan. Semakin banyak pengunjung yang masuk dalam situs mereka, maka situs tersebut

dapat dianggap lebih populer dari situs yang lain. Hal tersebut mengakibatkan pihak pengelola situs untuk terus berpikir keras melakukan inovasi layanan untuk dapat menarik pelanggan atau dengan kata lain berusaha melakukan pelayanan prima bagi pengguna situs yang mereka kelola

Suatu kualitas pelayanan merupakan kualitas yang harus dihubungkan dengan harapan pelanggan untuk memuaskan pelanggan, dengan kata lain adalah penting mendengarkan suara pelanggan kemudian membantunya untuk memformulasikan kebutuhannya. Kemampuan profesional para pemberi jasa diuji pada bagian ini, sehingga unit layanan dalam menghasilkan produk jasa harus sesuai dengan harapan pelanggan. Pelangganlah yang berhak menilai kualitas dengan membandingkan apa yang diterima dan yang diharapkan.

Pada dasarnya pelayanan prima mengandung tiga aspek, yakni (1) kemampuan yang profesional; (2) kemauan yang teguh; (3) sikap yang ikhlas, tulus, senang membantu, menyelesaikan kepentingan, keluhan, memuaskan kebutuhan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik

Menanggapi perubahan yang cepat dalam perilaku yang didorong oleh penggunaan teknologi, organisasi publik harus lebih mengantisipasi kebutuhan pengguna dengan melakukan inovasi sesuai kebutuhan pengguna layanan informasi. Dalam hal berkenaan dengan penyedia layanan publik di sektor *jasa online*, maka penyedia layanan publik dimaksud harus menyadari semakin pentingnya pelayanan prima dalam era globalisasi ini seperti :

1. Persaingan yang semakin ketat
Masyarakat yang berurusan dengan sektor *jasa online*, khususnya layanan informasi bidang peraturan perundang-undangan, akan semakin menuntut pelayanan yang cepat,

akurat dan data yang selalu terkini. Mereka bersaing ketat memenuhi kebutuhan pelanggannya. Misalnya dengan memberikan layanan unduh secara gratis beberapa jenis peraturan pemerintah. Beberapa situs pemerintah lain berusaha menarik pengunjung dengan memberikan data peraturan secara lengkap, bukan hanya peraturan pemerintah tetapi beberapa keputusan pemerintah pendukungnya, walaupun hanya untuk bidang-bidang tertentu saja.

2. Kebutuhan Pelanggan Semakin Meningkat

Seiring dengan perkembangan kemajuan, dan taraf hidup masyarakat yang cenderung terus meningkat, maka keperluan maupun kebutuhan juga terus meningkat, baik kuantitas maupun keanekaragamannya. Keadaan ini menuntut kemampuan organisasi pemberi layanan di sektor publik untuk dapat memenuhi kebutuhan mereka. Organisasi yang mampu memberikan pelayanan sesuai jenis kuantitas dan kualitas kebutuhan pelanggan, akan tetap eksis (bertahan) dan mampu berkembang untuk memperoleh nilai tambah atau pendapatan dan citra yang baik. Sebaliknya kalau tidak sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat, maka akan ditinggalkan penggunaannya

3. Pertumbuhan Industri Jasa

Kegiatan di bidang industri jasa yang semakin meningkat, akan bersaing untuk memberikan pelayanan prima. Tingginya pertumbuhan industri jasa, menuntut aparaturnya Pemerintah memberikan pelayanan yang lebih prima.

4. Nilai ekonomis dan citra baik

Organisasi atau pegawai yang mampu memberikan pelayanan prima atau memuaskan pengguna layanan, dapat memberikan nilai tambah dan citra yang baik. Pelanggan yang puas akan bercerita kepada keluarga, teman, rekan sekerja sehingga citra organisasi akan semakin baik

Beberapa upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di sektor *jasa online* dapat dilakukan dengan memperbaiki manajemen kualitas jasa, dengan meminimalisasi kesenjangan (*gap*) antara tingkatan layanan yang disediakan organisasi dengan harapan dan keinginan pengguna (*customer satisfaction*)

2.3 Pelanggan

Pelanggan dalam literatur dunia pelayanan, ditafsirkan sebagai semua pihak yang mempunyai hubungan kerja dengan organisasi pelayanan. Dalam arti yang lain, pelanggan merupakan pembeli produk atau jasa tanpa memperhitungkan sering atau hanya sesekali menggunakan jasa dimaksud. Arti lain mengatakan bahwa, pelanggan adalah mereka yang tertarik dan menaruh perhatian pada produk/jasa yang ditawarkan (Majalah Pengusaha, edisi Agustus 2009)

2.3.1 Konsep Pelanggan

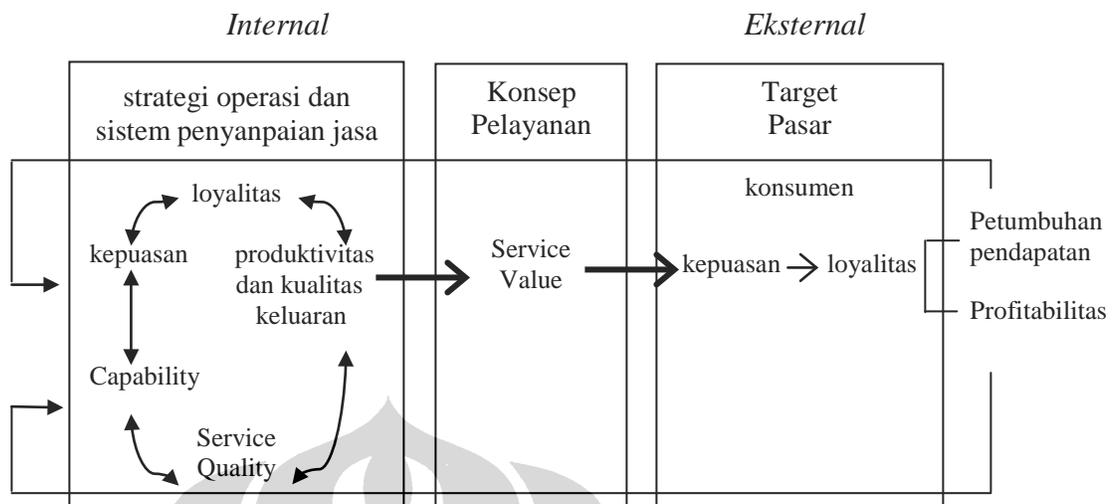
Sebuah organisasi yang *customer centric* harus memiliki konsep berusaha melayani setiap pelanggan dengan empati dan selalu memberdayakan pelanggan dan bukan menjadikan pelanggan sekedar sebagai sasaran. Dengan paradigma seperti ini keberlanjutan organisasi pelayanan dapat terjamin.

Dalam menerapkan konsep kualitas pelayanan, dalam hal ini pelayanan *jasa online* di Badan Pembinaan Hukum Nasional, tidak hanya didukung oleh faktor sisi pelanggan eksternal atau dari sisi faktor pengguna layanan, tetapi harus ditopang juga dengan faktor

internal yaitu adanya faktor pengelola *jasa online (internal service quality)* . Dengan kata lain, peningkatan kualitas internal akan berdampak pada kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang pada akhirnya akan memberikan hasil pada kualitas pelayanan kepada eksternal, atau akhirnya pelanggan akan merasakan kepuasan atas layanan organisasi tersebut.

Tjiptono, 2004 menyampaikan bahwa terdapat hubungan yang erat antara keterkaitan pelanggan dengan karyawan tersebut dan harus menjadi perhatian utama dalam mewujudkan kepuasan pelanggan, hal ini diwujudkan oleh James L. Heskett dalam model teori *The Service Profit Chain*.

Inti dari model ini adalah pendapatan dan profitabilitas (*revenue growth dan profitability*) yang berasal dari kemampuan perusahaan untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan (*customer satisfaction dan loyalty*). Pelanggan akan bertahan bila pemberi layanan mampu memberikan *external service value*. Di mana *external service value* muncul apabila perusahaan mampu menciptakan *internal service value*. Pengembangan *external service value* dilakukan dengan menciptakan *excellent service* perusahaan. Perusahaan harus mengelola *operating strategy* dan *service delivery system* terlebih dahulu sehingga *internal customer* yakni para karyawan akan puas. Jika mereka puas, maka karyawan akan loyal, mempunyai komitmen tinggi pada perusahaan dan berusaha memperbaiki sisi lemah produk maupun servis perusahaan dengan tujuan memaksimalkan terciptanya kepuasan pelanggan.



Gambar 6 *The Service Profit Chain* (Heskett et al, 1997)

Dari gambar diatas, terlihat bahwa proses dimulai dari terbentuknya kepuasan pelanggan dan loyalitas pegawai sebagai akibat persepsi mereka yang sangat baik terhadap kualitas organisasi di mana mereka bernaung, hal ini terbangun karena mereka saling membangun kerjasama memberikan pelayanan secara internal kepada setiap anggota di dalam organisasi. Pada gilirannya loyalitas akan tercipta dalam organisasi tersebut, hal ini akan berdampak pada kemampuan organisasi dalam menumbuhkan kualitas dan produktivitas dalam organisasi pelayanan, yang berakhir pada tujuan utama organisasi yaitu mampu memuaskan pelanggan. Pelanggan yang puas akan cenderung bersikap loyal pada pilihan yang dibuat dan pelanggan yang bersikap loyal merupakan modal bagi suatu perusahaan untuk memperoleh laba atau profit.

Salah satu strategi lain dalam membangun loyalitas pelanggan adalah dengan membuat organisasi yang kita miliki memiliki retensi yang kuat, dalam arti organisasi pelayanan yang kita miliki harus mampu bersaing dengan organisasi lain dan

menjadikan organisasi kita sebagai yang pertama dalam bidang pelayanan. Secara otomatis, loyalitas pelanggan akan terbentuk dengan sendirinya

Dari penjabaran di atas, digambarkan dengan jelas bahwa pelanggan internal juga merupakan faktor kunci dalam proses pelayanan. Sebuah organisasi di mana karyawan organisasi, yang disebut sebagai pelanggan internal, tidak didukung koleganya secara penuh untuk menutupi kebutuhan mereka, maka secara kinerja terdapat hambatan yang akan berdampak tidak terpenuhinya target organisasi dalam pelayanan terhadap pelanggan sebagai tujuan organisasi pelayanan. Jika pelanggan tidak puas, maka kredibilitas organisasi pemberi layanan juga akan menurun. Untuk itu harus juga dibangun hubungan antar pelanggan internal yang kuat di mana terdapat siklus yang saling membangun yang dimulai dari seleksi karyawan oleh bagian remunerasi, peningkatan mutu karyawan di bagian pendidikan dan latihan hingga pada penghargaan kepada karyawan, kesemuanya dibangun oleh sebuah rentetan jembatan pemenuhan kebutuhan sebuah pelayanan bagi kepuasan pelanggan eksternal.

Untuk itu pengembangan organisasi dari sisi pengelolaan manajemen mutlak dilakukan. Pengelola yang memiliki perasaan puas terhadap organisasinya, berpeluang untuk loyal pada perusahaan tempat mereka bernaung dan senantiasa selalu berupaya meningkatkan produktivitas individual. Kesimpulan yang dapat ditarik adalah kepuasan pengelola layanan berkaitan erat dengan peningkatan produktivitas keseluruhan organisasi.

Banyak survei yang dilakukan menunjukkan bahwa organisasi yang memperhatikan keinginan dan kebutuhan pelanggannya dalam memenuhi kebutuhan pengguna layanan, dapat memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik

dibandingkan organisasi yang tidak mementingkan pelanggan. Kualitas pelayanan yang lebih baik inilah yang kemudian akan berkontribusi pada tingkat kepuasan pelanggan. Maka ada hubungan antara “fokus pelanggan” atau disebut sebagai pelanggan eksternal dengan “fokus karyawan” sebagai pelanggan internal

Riset kualitas jasa ini, baik secara *online* maupun *offline* memberikan sejumlah pelajaran berharga, diantaranya (1) kualitas merupakan sesuatu yang dipersepsikan pelanggan dan tidak bisa ditetapkan oleh pihak manajemen semata; (2) kualitas tidak bisa dipisahkan dari proses produksi dan penyampaian jasa; (3) kualitas dihasilkan dalam serangkaian *moments of truth* interaksi antara pembeli dan penjual; (4) setiap anggota organisasi berkontribusi pada *customer perceived quality*; (5) kualitas harus dipantau secara menyeluruh oleh seluruh jajaran organisasi dan (6) pemasaran eksternal harus diintegrasikan dengan manajemen kualitas. Groonroos, 2000 (dalam Tjiptono, 2004)

Seperti dijabarkan diatas bahwa sebenarnya sebuah organisasi harus menghadapi dua macam *customer* sekaligus, yakni pihak internal yaitu para karyawan organisasi pelayanan tersebut dan pihak eksternal atau pengguna layanan. Jadi kalau organisasi ingin memberi layanan yang unggul terhadap *customer* maka peningkatan kualitas layanan harus dilakukan pula secara internal (*internal service quality*) dan secara eksternal (*eksternal service quality*). Peningkatan kualitas layanan secara internal akan berdampak pada kepuasan kerja (*job satisfaction*) para karyawan, selanjutnya kepuasan kerja akan mempengaruhi kualitas layanan eksternal kepada pelanggan, dan akhirnya para pelanggan akan memperoleh kepuasan atas layanan organisasi tersebut.

2.3.1 Kepuasan Pelanggan

Persepsi pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi pemberi layanan akan dinilai baik atau tidak tergantung kepada apakah tingkat layanan yang diperolanya sesuai atau melebihi dari harapannya.

Kepuasan pelanggan hanya dapat terbentuk apabila pelanggan merasa puas atas pelayanan yang mereka terima. Kepuasan pelanggan inilah yang menjadi dasar menuju terwujudnya pelanggan yang loyal atau setia.

Menurut Kotler, 2003 (dalam Arief, 2007) adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (hasil) suatu produk atau harapan-harapannya.

Menurut Lovelock, 1994 (dalam Arief, 2007) yang dimaksud kepuasan pelanggan dalam hal jasa adalah : “ jika pelanggan merasakan pelaksanaan pelayanan lebih baik dari yang diharapkan, mereka akan senang, namun apabila hal tersebut di bawah harapan maka mereka tidak puas”.

Beberapa pengertian lain mengenai kepuasan pelanggan (*customer satisfied*) dan loyalitas pelanggan (*customer loyalty*) diantaranya Tjiptono, 2000 yang mengutip beberapa definisi kepuasan pelanggan antara lain :

- menurut Tse dan Wilton bawa kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah merupakan respon pelanggan terhadap ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual yang dirasakan pemakainya
- Menurut Wilkie, kepuasan pelanggan merupakan suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa

- Menurut Engel, kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli di mana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan sedangkan ketidakpuasan pelanggan timbul apabila hasil yang diterima tidak memenuhi harapan

Jadi kepuasan konsumen atau pelanggan pada dasarnya mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan oleh konsumen atau pelanggan. Kepuasan pelanggan sangat penting diperhatikan oleh pengelola organisasi pelayanan sebab berkaitan langsung dengan keberhasilan pemasaran sebuah produk

Hal ini seiring dengan pernyataan Supranto, 1997 (dalam Tjiptono, 2000) bahwa pelanggan memang harus dipuaskan, sebab pelanggan pesaing. Ini menyebabkan penurunan angka penggunaan produk dimaksud dan pada gilirannya akan menurunkan kredibilitas organisasi pemberi layanan.

Dengan demikian kunci keberhasilan pengelola layanan sebenarnya sangat tergantung kepada suksesnya perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggannya.

2.4 Hubungan pelanggan dengan kualitas produk

Fungsi dan kualitas dari suatu produk merupakan fokus perhatian bagi pelanggan. Kebutuhan pelanggan yang terus meningkat dan didasari oleh tingkat kekritisian yang tinggi, cenderung menuntut pelayanan secara pribadi dan hal ini juga dapat mengakibatkan pengembangan suatu produk. Pelanggan yang merasa puas dapat berdampak pada hubungan yang berkelanjutan bahkan dapat menimbulkan akuisisi terhadap pelanggan baru. Hal ini juga berdampak pada pengaruh besar terhadap pasar (market), pasar yang didukung masyarakat adalah pasar yang berhasil menghadirkan *customer service* secara optimal.

Salah satu trik lain dalam membangun hubungan pelanggan dengan pelayanan adalah dengan cara melibatkan pelanggan dalam membangun kreasi produk tersebut, karena bagaimanapun produk tersebut dibangun untuk kepentingan pelanggan

2.5 Hubungan kualitas produk dengan kualitas pengelola

Untuk dapat menghadirkan pelayanan yang berkualitas dibutuhkan kinerja yang optimal dari pengelola layanan tersebut. Dalam memahami kebutuhan organisasi yang berorientasi pada pelanggan tersebut, teori Heskett menghadirkan peran pengelola dalam mendukung kualitas pelayanan.

Heskett, 1990 (dalam Cook, 2004) mengemukakan tentang mata rantai keuntungan melalui pelayanan (*the service profit chain*) sebagai rangkaian sebab akibat yang menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan. Model ini menyatakan bahwa kualitas layanan internal akan mempengaruhi kepuasan, loyalitas dan produktivitas karyawan.

Setiap mata rantai dalam pelayanan kepada pelanggan harus mendapatkan kualitas pelayanan yang optimal sehingga akan terjalin hubungan yang *excellence* yang dapat dirasakan semuanya. Staf harus memberikan *service excellence* kepada pelanggan (baik internal maupun eksternal) dan perusahaan harus memberikan *service excellence* kepada karyawannya dalam bentuk gaji, fasilitas, penghargaan, keamanan, pengembangan nilai, visi serta strategi organisasi yang memadai. Pada akhirnya dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap kepuasan pelanggan yang terjadi adalah hasil koordinasi yang baik pengelola di dalam organisasi pemberi layanan itu sendiri. Dalam penelitian ini, yang dimaksud pelanggan internal pengelola layanan *jasa online* dalam staf bidang Pengolahan Data Elektronik.

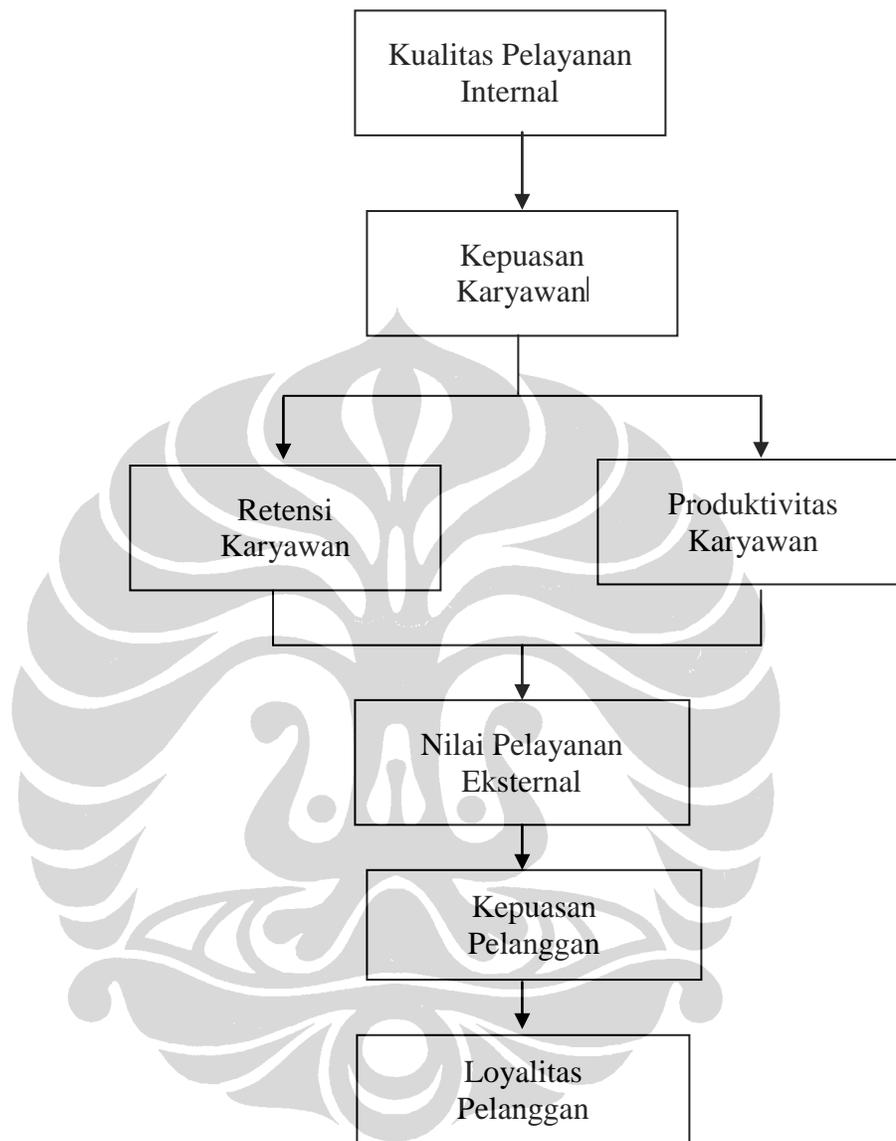
Fornell, 1992 (dalam Siehoyono, 2004) mengemukakan bahwa kepuasan karyawan akan pelayanan internal yang berkualitas akan

mendorong tumbuhnya loyalitas karyawan dalam organisasi dan pada akhirnya akan mendorong penciptaan nilai pelayanan bagi eksternal yang kemudian menentukan kepuasan pelanggan eksternal. Misalnya kondisi fisik dan psikologis yang diciptakan oleh organisasi yang sangat memadai, maka diduga kepuasan kerja karyawan juga akan tinggi.

Menurut Zeithaml, 1991 (dalam Siehoyono, 2004) kualitas pelayanan internal dibagi menjadi tujuh bagian : pertama diperlukan adanya (1) *kerja sama/team work*, yang dimaksud adalah hubungan yang saling menguntungkan dan mendukung dalam suatu organisasi yang dilakukan dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati. Selain itu karyawan merasa memerlukan sebuah kondisi yang sesuai dengan pekerjaan yang sekarang ditekuni atau dikelompokkan dalam (2) *kesesuaian terhadap pekerjaan (employee job fit)*. Dalam menunjang tugas pelayanan yang optimal, senantiasa juga diperlukan suatu kondisi yang disebut (3) *kesesuaian terhadap teknologi (technology job fit)* atau adanya teknologi yang menunjang penyampaian pelayanan yang optimal seperti sarana komputer yang dilengkapi dengan sarana penunjang yang sesuai dengan kebutuhan pengguna layanan. Kondisi lain yang harus ada adalah adanya (4) *kemampuan kontrol diri (perceived control)*, yaitu bagaimana seorang pemberi layanan mampu mengendalikan diri/emosi pada saat memberikan layanan kepada pelanggan. Hal ini diperlukan agar *customer* merasakan kenyamanan tersendiri dengan keramahan yang diberikan petugas layanan. Kondisi lain yang harus disampaikan pemberi layanan adalah (5) adanya *sistem pengontrolan pengawasan (supervisory control system)* yang dilakukan supervisor dalam menerapkan standar pelayanan organisasi. Kondisi keenam adalah (6) *konflik peran(role conflict)*, petugas pelayanan dalam keadaan terdesak juga harus dapat berperan ganda dalam mengatasi suatu kondisi di lapangan di mana ada peran yang saling bertentangan. Seperti seorang satpam, dalam kondisi tertentu satpam juga harus memberikan keramahan kepada pelanggan saat mereka membutuhkan

sebuah layanan, disamping seorang satpam tetap harus tetap tegas dalam menentukan kondisi darurat. Kondisi terakhir adalah (7) *ambiguitas peran (role ambiguity)*, yang dimaksud adalah kondisi di mana mengacu secara khusus kepada situasi yang tidak jelas mengenai bagaimanapun menjalankan peran dalam organisasi yang dihasilkan dari ketidakpastian seseorang tentang harapan mereka terhadap pekerjaan yang diberikan. Gambar di bawah ini adalah uraian *service excellence* dalam sebuah organisasi pelayanan untuk dapat memberikan pelayanan yang sempurna kepada pelanggan





Gambar 5 Rantai *Service Excellence*