

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Telaahan terhadap penelitian terdahulu baik yang mengacu pada teori yang sama maupun lokus penelitian yang sama dilakukan peneliti dalam rangka memperkuat data dan informasi serta teori-teori yang berkaitan dengan kualitas pelayanan maupun yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan.

Hasil penelitian terdahulu tersebut di bawah ini dijadikan data dan referensi pendukung dalam penelitian yang dilakukan.

2.1.1. Kualitas Pelayanan Pendidikan dan Pelatihan Pra Jabatan Golongan III Pada Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, oleh Nurhayati (2006).

Penelitian bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai pandangan para peserta diklat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan pegawai Pusdiklat dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan analisis yang dilakukan disimpulkan bahwa kualitas pelayanan diklat Pra Jabatan Golongan III pada umumnya cukup baik namun ada beberapa pelayanan yang dianggap masih rendah. Skor harapan tertinggi dimensi *service quality* yaitu pada dimensi *responsiveness*. Dilihat dari tingkat kesesuaian, dimensi *emphaty* memiliki tingkat kesesuaian paling rendah.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurhayati memiliki lokus yang sama dengan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu di BPSDM Hukum dan HAM. Namun penelitian terdahulu dilakukan saat Pusdiklat belum bertransformasi menjadi BPSDM Hukum dan HAM .

Perbedaan lainnya terletak pada fokus penelitian yaitu penelitian terdahulu bertujuan menggambarkan kualitas pelayanan pendidikan dan pelatihan Pra Jabatan Golongan III di Pusdiklat Departemen Hukum dan HAM (dikhususkan pada satu jenis diklat) sedangkan penelitian saat ini

difokuskan pada kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan secara keseluruhan baik pendidikan dan pelatihan struktural maupun non-struktural di BPSDM Hukum dan HAM.

2.1.2. Pemetaan Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan Hak Asasi Manusia Periode Tahun 2008, oleh Chusni Thamrin (2008)

Penelitian bertujuan untuk mengetahui gambaran tentang pemetaan kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan yang akan dilakukan pada BPSDM Hukum dan HAM serta untuk mengetahui gambaran terhadap kendala atau hambatan yang muncul pada pemetaan kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPSDM Hukum dan HAM dalam mengidentifikasi masalah tentang penyusunan dan perencanaan kebutuhan Diklat, memiliki kelemahan ditinjau secara analisis organisasional. Yaitu analisis kebutuhan-kebutuhan organisasional terpusat pada jumlah karyawan dengan beraneka kombinasi keterampilan yang dibutuhkan pada setiap jenjang dan setiap aneka kombinasi keterampilan yang dibutuhkan pada setiap bagian organisasi untuk periode waktu tertentu.

Pemetaan yang dilakukan oleh BPSDM Hukum dan HAM masih sebatas memperoleh informasi sepihak dari masing-masing unit yang bisa dianalisis mendalam guna memperoleh pemetaan kebutuhan sebenarnya di Departemen Hukum dan HAM. Pemetaan Kebutuhan Diklat pada BPSDM Hukum dan HAM belum menyentuh pada faktor internal organisasi, yaitu setiap organisasi mempunyai visi, misi dan tujuan yang ingin dicapainya.

Perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat sesuai dengan visi, misi dan sasaran organisasi belum dilaksanakan oleh BPSDM Hukum dan HAM. Dengan kata lain Diklat yang dihasilkan belum menyentuh kepada kebutuhan substansi organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chusni Thamrin memiliki lokus yang sama dengan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu di BPSDM

Hukum dan HAM. Perbedaannya terletak pada fokus penelitian yaitu penelitian terdahulu melakukan pemetaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan di BPSDM Hukum dan HAM sedangkan penelitian saat ini difokuskan pada kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang dianalisis dengan metode *ServQual*.

2.2 TINJAUAN LITERATUR

2.2.1. Pengertian Administrasi Publik

Pengertian Ilmu Administrasi dalam arti luas adalah ilmu yang mempelajari proses, organisasi dan individual yang terlibat dalam pelaksanaan pencapaian tujuan, baik dalam sektor publik maupun sektor bisnis (Kasim, 2007). Administrasi Publik sendiri memiliki beragam definisi berdasarkan sudut pandang yang berbeda-beda. Definisi administrasi publik menurut Rosenbloom (2005:4) yaitu : *Public administration is the action part of government, the means by which the purposes and goals of government are realized.*

Administrasi publik baik sebagai bidang studi maupun praktek, mempunyai fokus yang sama besarnya terhadap semua tingkatan pemerintahan. Cakupan administrasi publik meliputi implementasi kebijakan publik, efektivitas organisasi dan manajemen institusi-institusi yang disepakati. Rosenbloom menyatakan bahwa ” *Public administration as a field is mainly concerned with the means for implementing political values....*”

Rosenbloom juga memberikan definisi yang lebih komprehensif mencakup setiap aspek yang terlibat dalam sektor publik, yaitu :

”Public administration is the use of managerial, political and legal theories and processes to fulfill legislative, executive and judicial mandates for the provision of governmental regulatory and service functions” (2005:5)

Dari definisi tersebut, Rosenbloom mengidentifikasi tiga peran yang dimiliki oleh administrasi publik yaitu peran legislatif, peran eksekutif dan peran

yudisial. Peran-peran administrasi publik tersebut dijalankan dengan tujuan untuk memenuhi fungsi regulasi dan servis dalam pemerintahan.

Definisi Administrasi menurut Hughes (1994:6) yaitu "*Public administration is an activity serving public and public servant carry out policies derived from others. It is concerned with procedures, with translating policies into action and with office management*". Bahwa pada dasarnya terdapat dua kegiatan utama dari administrasi publik yaitu pemberian pelayanan publik dan pembuatan kebijakan publik.

Pfiffner dalam Sutopo (2001:10) memberikan pengertian tentang Administrasi Publik sebagai suatu proses yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah, penggunaan keterampilan dan teknik-teknik yang tak terhingga jumlahnya, yang memberikan arah terhadap usaha-usaha sejumlah besar orang. Sedangkan Waldo dalam Sutopo (2001:11) mendefinisikan administrasi publik sebagai suatu seni dan ilmu tentang manajemen yang dipergunakan untuk mengatur urusan-urusan negara. Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa Administrasi Publik adalah suatu proses yang melibatkan banyak orang dengan berbagai keterampilan dan keahlian untuk merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan pemerintah.

Fungsi Administrasi Publik pada saat ini tidak terbatas secara tradisional dalam implementasi atau pelaksanaan kebijakan, tetapi juga dalam perumusan dan pembuatan kebijakan. Lebih dari itu, sistem administrasi publik juga mempunyai peranan dalam monitoring dan evaluasi implementasi kebijakan dan hasil-hasilnya (Sutopo, 2001:25)

Komitmen administrasi publik adalah kepada standar persamaan dan kejujuran; dua hal yang sama pentingnya dengan komitmen pada efisiensi, ekonomis dan efektivitas. Spirit administrasi publik bertumpu moral pada kemaslahatan rakyat atau kepentingan umum. Peningkatan peran administrasi publik tidak bisa hanya dijalankan dengan melakukan reformasi untuk meningkatkan kinerja sektor publik dengan mengurangi *public maladministration*, patologi birokrasi, efektivitas kebijakan publik, produktivitas investasi publik dan

makin ekonomisnya manajemen publik. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja administrasi publik adalah kepemimpinan publik yang baik; perbaikan

sistem pembuatan kebijakan publik; regulasi atau deregulasi peraturan perundang-undangan, modernisasi institusi, rekrutmen sumber daya manusia yang berkompoten serta pelatihan yang baik (Akadun, 2007:60-64)

Pengelolaan administrasi sektor publik dalam perkembangannya mengalami beberapa kali perubahan paradigma. Menurut Denhardt & Denhardt dalam perkembangannya terdapat tiga perspektif dalam administrasi publik yaitu *Old Public Administration Perspective*, *New Public Management Perspective*, dan *New Public Service Perspective*.

Perspektif *Old Public Administration* merupakan paradigma administrasi publik tradisional yang dipengaruhi secara kuat oleh sejumlah teori birokrasi Marx Weber, teori *human relation* Elton Mayo dan teori *scientific management* Frederick Taylor. Menurut paradigma ini organisasi publik dianggap efisien dengan menjadikannya sebuah organisasi yang tertutup dengan pembatasan dalam keterlibatan warga negara pada proses pemerintahan. Dalam perkembangannya, paradigma ini dinilai memiliki kelemahan sebab mengakibatkan birokrasi menjadi sangat besar sehingga menurunkan produktivitas, lamban, tidak efektif dan efisien.

Paradigma *New Public Management* (NPM) mengedepankan pahan manajerialisme yang mengajukan pentingnya kekuatan pasar atau kompetensi dalam administrasi sektor publik. Paradigma ini mengacu kepada praktek-praktek dan teknik sektor swasta yang diadopsi dan digunakan dalam sektor publik, berakar pada pandangan bahwa keberhasilan sektor bisnis bergantung pada kualitas dan profesionalisme para manajernya. Administrator publik yang dalam paradigma ini disebut sebagai manajer publik, dituntut untuk terus melakukan inovasi dalam mencapai tujuan dengan cara mengarahkan dan bukan mengayuh.

Perubahan orientasi dan nilai-nilai yang dianut memunculkan paradigma baru dalam administrasi publik yaitu *New Public Service*. Paradigma ini memunculkan peran masyarakat sipil (*civil society*) selain dari peran pemerintah

dan pasar di mana masyarakat diberikan tempat yang sangat penting sebagai pemilik pemerintahan yang dilibatkan dalam pemerintahan dan bukan semata-mata sebagai obyek dari pelayanan. Untuk itu administrator publik dituntut untuk

dapat membangun kepercayaan dari masyarakat dengan melakukan kolaborasi penyelenggaraan pemerintahan dengan masyarakat. Dengan kata lain, paradigma ini menuntut integrasi aktif antara masyarakat dan administrator untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama. Rangkaian perubahan paradigma yang terjadi dalam pelaksanaan administrasi publik seperti yang dipaparkan di atas, kesemuanya mengandung arah tujuan yang sama yaitu agar pemerintahan bekerja atau berjalan dengan lebih baik.

2.2.2. Konsep Pelayanan

Pelayanan atau jasa adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Pengertian jasa digambarkan sebagai kegiatan atau prestasi apapun yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak yang lain yang sifatnya tidak tertangkap oleh panca indera atau *intangible* (Kotler, 1996:467).

Arti kata pelayanan sendiri adalah usaha melayani kebutuhan orang lain (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1995). Soetopo dalam Napitupulu (2007:164) mendefinisikan pelayanan sebagai "suatu usaha untuk membantu menyiapkan apa yang diperlukan orang lain". Jadi pelayanan merupakan usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan orang lain terkait dengan kualitas yaitu kualitas pelayanan (Yukimartati, 2003:16).

Secara sederhana Sugiharto (1999) dalam Husein (2003:12) mengartikan jasa / pelayanan sebagai penguraian masing-masing huruf pada kata *Service* yaitu S adalah *Smile for everyone*, E adalah *Excellence in everything we do*, R adalah *Reaching out to every guest with hospitality*, V adalah *Viewing every guest as spesial*, I adalah *Inviting guest return*, C adalah *Creating awarm atmosphere* dan E adalah *Eye contact that shows we care*.

Kotler (1997:227) mendefinisikan jasa atau pelayanan sebagai berikut :

A service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. It's production may or may not be tied to physical product.

Bahwa jasa / pelayanan merupakan suatu kinerja yang tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki, serta pelanggan dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut.

Lovelock dalam Huseini (1997:6) memberikan definisi pelayanan sebagai berikut :

Selling, that involves interactions with customer in person, by telecommunication or by mail. It's designed, performed and communicated with two goals in mind operational efficiency and customer satisfaction.

Lovelock mengatakan bahwa pelayanan terhadap pelanggan dapat dilakukan dengan bantuan teknologi dan media komunikasi. Oleh karena itu, agar penyedia layanan jasa selalu dalam posisi unggul dan dapat kepercayaan penuh, maka pelayanan pelanggan harus bersifat proaktif, *up to date*, efektif dan efisien.

Terdapat tiga dimensi dasar konsep model *total perceived quality* (Gronross, 1990: 37-39), yaitu :

1. *Technical outcome dimension*

Menjawab pertanyaan pelanggan/pengguna jasa tentang apa yang diinginkan pelanggan terhadap kualitas produk

2. *Functional process dimension*

Berkaitan dengan bagaimana proses produksi yang menghasilkan produk yang diinginkan pelanggan /pengguna jasa.

3. *Filtering image dimension*

Dapat mempengaruhi persepsi dari kualitas pelayanan.

Macaulay dan Cook (1997:12) mengatakan bahwa pelayanan merupakan citra perusahaan. Pelayanan yang memuaskan terdiri atas tiga komponen dan semuanya mencerminkan citra perusahaan yaitu (1) kualitas produk dan layanan

yang dihasilkan (2) cara karyawan memberikan layanan tersebut (3) hubungan antar pribadi yang terbentuk melalui layanan tersebut.

Terdapat empat karakteristik utama dari jasa atau pelayanan (Berry, 1991 dalam Yukimartati 2003:18-19) yaitu :

1. Tidak berwujud (*Intangibility*)
Sifat jasa tidak berwujud (*service intangibility*) artinya jasa tidak dapat disentuh dan dirasa, tidak mudah didefinisikan, diformulasikan atau difahami secara rohaniah.
2. Tidak terpisahkan (*Inseparability*)
Bahwa jasa /*service* biasanya dijual terlebih dahulu kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Jasa tidak terpisahkan (*service inseparability*) berarti juga bahwa jasa tidak dapat dipisahkan dari penyediannya yaitu manusia atau mesin.
3. Keanekaragaman (*Variability*)
Keanekaragaman jasa (*service variability*) berarti bahwa mutu jasa tergantung pada siapa yang menyediakan jasa, disamping waktu, tempat dan bagaimana jasa disediakan.
Dengan kata lain *service* bersifat sangat variatif karena merupakan *non standarized output* artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan dan di mana *service* tersebut dihasilkan.
Ada tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas pelayanan yaitu partisipasi pelanggan selama penyampaian *service*, moral / motivasi karyawan dalam melayani pelanggan dan beban kerja perusahaan.
4. Tidak tahan lama (*Perishability*)
Service merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan untuk dijual atau digunakan lagi.

2.2.3. Konsep Pelayanan Publik

Konsep pelayanan publik diturunkan dari makna *public service* yang berarti “berbagai aktivitas yang bertujuan memenuhi kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa (Pamudji, 1999 dalam Napitupulu, 2007:165) Pelayanan publik

atau pelayanan umum juga mengandung pengertian : “segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah dan lingkungan BUMN/D atau Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan perundang-undangan” (Napitupulu, 2007:165)

Mengingat arti pentingnya kualitas pelayanan, banyak para pakar yang berpendapat bahwa manfaat yang dapat diraih dari menciptakan dan mempertahankan kualitas pelayanan jauh lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan untuk meraihnya atau biaya akibat kualitas pelayanan yang buruk (Probowatie, 2004 :60)

Pelayanan publik oleh birokrasi pemerintah hingga saat ini masih belum mampu memuaskan masyarakat. Ada dua faktor yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi kinerja birokrat dalam kaitannya dengan pelayanan public (Kasim dalam Yukimartati , 2003:43) yaitu :

- Pertama, sentralisasi yaitu terpusatnya system kepegawaian dan pembuatan keputusan berbagai pelayanan masyarakat
- Kedua, administrasi Negara sangat dipengaruhi oleh pendekatan yang birokratis yang menekankan pada pengaturan semua kegiatan berdasarkan prosedur dan peraturan perundang-undangan.

Organisasi pelayanan masyarakat mempunyai ciri pertanggungjawaban publik (*Public accountability*) yang artinya bahwa setiap warga Negara mempunyai hak untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang mereka terima. Evaluasi dari pengguna pelayanan merupakan elemen utama dalam analisis kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Albrecht dan Zamke (1998) dalam Yukimartati (2003:49) berpendapat bahwa ciri-ciri pelayanan organisasi publik yang baik adalah memiliki susunan strategi pelayanan yang baik, orang-orang di tingkat operasional memiliki orientasi yang tinggi kepada pelanggan dan menerapkan system yang tidak menyulitkan pelanggannya. Sementara itu, Hidayat dan Sucherly dalam Probawatie (2004:64) mengemukakan bahwa pada umumnya organisasi pemerintah sering menghadapi

tiga masalah yang meliputi kurang efektif, inefisiensi dan mutu pelayanan yang kurang. Budaya yang berorientasi pada pencapaian target merupakan salah satu ciri dari organisasi birokrasi.

Ciri lainnya yaitu adanya budaya peran artinya semua pekerjaan dilakukan secara rutin, teratur dan sistematis. Kombinasi budaya yang berorientasi pada target dan peran tersebut membentuk suatu sikap pandang yang mengacu kegiatan (*activity*) dan pertanggungjawaban (*accountability*)

2.2.4. Kualitas Pelayanan

Kualitas pada dasarnya terkait dengan pelayanan yang terbaik yaitu suatu sikap atau cara pegawai dalam melayani pelanggan atau masyarakat pengguna jasa secara memuaskan. Terdapat empat unsur pokok yang terkandung di dalam pelayanan yang unggul (*service excellence*) yaitu kecepatan, ketepatan, keramahan dan kenyamanan. (Tjiptono seperti dikutip Probowatie, 2004:37-38). Keempat komponen tersebut merupakan satu kesatuan yang terintegrasi artinya pelayanan menjadi tidak *excellence* bila ada komponen yang kurang. Kualitas jasa atau layanan yang baik akan dapat memberikan kepuasan pada masyarakat. Pengertian kualitas menurut Garvin (1988) dalam Yukimartati (2003:20) adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia /tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Davis (1994) dalam Utama (2002: 21) mendefinisikan kualitas sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sedangkan Feigenbaum dalam Yukimartati (2003:20) mengemukakan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya. Suatu produk atau jasa berkualitas apabila dapat memberi kepuasan sepenuhnya kepada pelanggan yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan atas suatu produk atau jasa.

Kualitas pelayanan dapat dipahami melalui perilaku pelanggan (*customer behavior*) yang dikemukakan oleh Schiffman-Kanuk (1994:7) di mana perilaku yang dimainkan oleh pelanggan dalam mencari, membeli, menggunakan dan

mengevaluasi suatu produk maupun pelayanan yang diharapkan dapat memuaskan kebutuhan mereka.

Kualitas pelayanan dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para pelanggan atas layanan yang nyata-nyata mereka terima atau peroleh dengan layanan yang sesungguhnya mereka inginkan (Fitzsimmons & Fitzsimmons,

1994; Parasuraman *et. Al.*, 1988). Jika kenyataan lebih dari yang diharapkan, maka pelayanan dapat dikatakan bermutu sedangkan jika kenyataan kurang dari yang diharapkan, maka pelayanan dapat dikatakan tidak bermutu; apabila kenyataan sama dengan harapan maka pelayanan disebut memuaskan.

Dengan demikian kualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai seberapa jauh perbedaan antara kenyataan dan harapan para pelanggan atas pelayanan yang mereka terima atau peroleh. Harapan para pelanggan pada dasarnya sama dengan pelayanan seperti apakah yang seharusnya diberikan perusahaan kepada mereka atau dengan kata lain kualitas pelayanan adalah harapan yang diinginkan oleh pelanggan dari pelayanan yang mungkin diberikan oleh perusahaan .

Service Quality atau kualitas pelayanan menurut konsep ini mengkaitkan dimensi konsumen. Keputusan konsumen untuk mengkonsumsi atau tidak suatu barang / jasa dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain persepsinya terhadap kualitas pelayanan.

Untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen Zeithaml, Parasuraman, Berry (1990: 21-26) mengemukakan 10 (sepuluh) dimensi kualitas pelayanan yang kemudian disederhanakan menjadi 5 (lima) dimensi kualitas pelayanan yang sekaligus menjadi indikator ukuran kepuasan pelanggan, yaitu :

- a. **Tangibles** atau tampilan/bukti fisik yang nampak dalam mendukung pelayanan jasa seperti peralatan yang digunakan, penampilan karyawan, penyajian jasa, material dan sarana serta cara komunikasi antara pemberi layanan dan penerima layanan.

Bukti fisik ini terkait dengan kemampuan organisasi dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal, yang terkait dengan penampilan dan

kemampuan sarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan (gedung, gudang dan sebagainya), perlengkapan dan peralatan yang digunakan serta penampilan pegawainya.

- b. **Reliability** atau keandalan yaitu kemampuan organisasi pemberi pelayanan untuk menyediakan jasa layanan sesuai dengan janji yang diberikan secara akurat dan terpercaya. Dalam hal ini pemberi layanan dapat diandalkan

dari aspek kompetensi, profesionalisme dan kecekatan dalam melayani. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu pelayanan, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik dengan akurasi yang tinggi.

- c. **Responsiveness** atau ketanggapan yaitu suatu kemauan dan kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan sesuai dengan semestinya yaitu cepat tanggap (*responsive*) terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen.

- d. **Assurance** atau keterjaminan dan kepastian terhadap mutu pelayanan yang terkait dengan keamanan, keadilan, ketepatan waktu, kesesuaian prosedur. Dengan kata lain assurance terkait dengan keterampilan dan pengetahuan serta kemampuan dalam menyediakan layanan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan / pengguna jasa kepada organisasi. Assurance terdiri dari beberapa komponen yaitu :

1. kredibilitas (**credibility**), meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan terhadap penyedia layanan seperti reputasi, prestasi dan sebagainya
2. keamanan (**security**), mengandung arti tidak adanya bahaya dan resiko yang dapat menimbulkan keraguan menggunakan jasa yang ditawarkan.
3. kompetensi (**competency**), artinya kapasitas atau kemampuan yang dimiliki para karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan padanya (memberikan pelayanan) yang meliputi keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) dan tingkah laku (*personal attitude / behavior*)

4. sopan santun (*courtesy*) meliputi keramahan, perhatian dan sikap santun karyawan.
- e. **Empathy** yaitu kemampuan memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan. Suatu organisasi penyedia jasa diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan,

memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik. Empathy terdiri dari komponen:

1. komunikasi (*communication*), kemampuan melakukan komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan atau memperoleh masukan dari pelanggan
2. akses (*access*), meliputi kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan perusahaan / organisasi
3. memahami pelanggan (*understanding the customer*), meliputi usaha organisasi untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan

Strategi konsep pelayanan menurut Catherine De Vrye (1994) seperti yang dikutip Yukimartati (2003:26-28) mengemukakan adanya 7 (tujuh) perilaku yang dapat mengarah pada pelayanan, yaitu :

1. *Self Esteem* (harga diri)
 - a. Pelayanan bukan berarti patuh. Harga diri yang tinggi merupakan unsur yang penting untuk suksesnya suatu organisasi jasa pelayanan. Jika seorang pegawai merasa baik tentang dirinya serta tentang apa yang dikerjakannya, maka hal ini akan berpengaruh positif pada pelanggan
 - b. Dimulai dengan baik dari pimpinan puncak melalui keteladanan.
 - c. Memperlakukan para pegawai sebagaimana penyedia pelayanan mengharapkan para pegawai itu memperlakukan pelanggan.
2. *Exceed Expectations* (melampaui yang diharapkan)

Tentukan, penuhi dan lampau yang diharapkan pelanggan untuk menguasai pasar. Organisasi yang pandai selalu menetapkan standar

pelayanan yang tinggi dan mengkomunikasikan standar-standar tersebut kepada pelanggan dan para staf. Standar tersebut konsisten dan berkelanjutan.

3. *Recovery* (pembenahan)

- Keluhan adalah peluang untuk memperbaiki kesalahan dan usaha untuk memperbaiki pelanggan
- Bagaimana mengatasi keluhan pelanggan dengan melatih pegawai mengatasi keluhan-keluhan pelanggan
- Mengumpulkan keterangan mengenai apa yang sebenarnya diinginkan pelanggan. Organisasi yang berorientasi pada pelanggan selalu berusaha untuk menerima keluhan pelanggan. Dilakukan survey untuk mendapatkan informasi tersebut.
- Menguji standar pelayanan sendiri, dengan mencoba pelayanan pada organisasi dengan perspektif seorang pelanggan eksternal, bertujuan untuk mengetahui apa yang dipikirkan oleh pelanggan.
- Pentingnya mendengarkan dengan seksama ketika terjadi kontak langsung dengan pelanggan.

4. *Vision* (pandangan)

Terkait dengan visi tentang pelayanan yang diandalkan oleh organisasi, ini perlu dimiliki oleh para pemimpin organisasi yang bersangkutan.

5. *Improve* (peningkatan)

Dilakukan peningkatan secara terus menerus, bila tidak ingin memberi peluang bagi pesaing untuk menyusul.

6. *Care* (perhatian)

Perilaku yang berkaitan dengan memberikan perhatian dengan tulus pada setiap pelanggan.

7. *Empower* (pemberdayaan)

setiap pegawai memiliki rasa tanggung jawab terhadap segala sesuatu yang dihasilkan oleh organisasinya

2.2.5. Model Konseptual Kualitas Layanan

Kualitas pelayanan menurut : Zeithaml – Parasuraman – Berry (1990) membahas dua sektor yang saling terkait yaitu sektor pelanggan (*customer sector*) dan sektor penyedia (*provider sector*), di mana pada dua sektor tersebut dapat saja terjadi *Gap* atau kesenjangan antara harapan (*expected service*) dan kenyataan yang diterima oleh pelanggan (*perceived service*). Setidaknya apa yang dikemukakan oleh : Zeithaml – Parasuraman – Berry merupakan sebuah model

dan acuan yang dapat dijadikan pedoman dalam mengambil langkah penyesuaian antara yang diharapkan para pelanggan terhadap kinerja organisasi.

Terdapat lima *Gap* atau kesenjangan (seperti terlihat dalam gambar) yang menyebabkan adanya perbedaan persepsi terhadap kualitas pelayanan, yaitu:

Gap I : *Knowledge Gap*,

Kesenjangan antara harapan konsumen dengan persepsi manajemen terhadap harapan-harapan konsumen, di mana pihak manajemen tidak selalu dapat merasakan dengan tepat apa yang diinginkan atau bagaimana penilaian konsumen terhadap komponen pelayanan. Gap ini terjadi pada dimensi konsumen dengan dimensi manajemen tingkat atas.

Adapun faktor-faktor kunci yang menjadi penyebab utama antara lain:

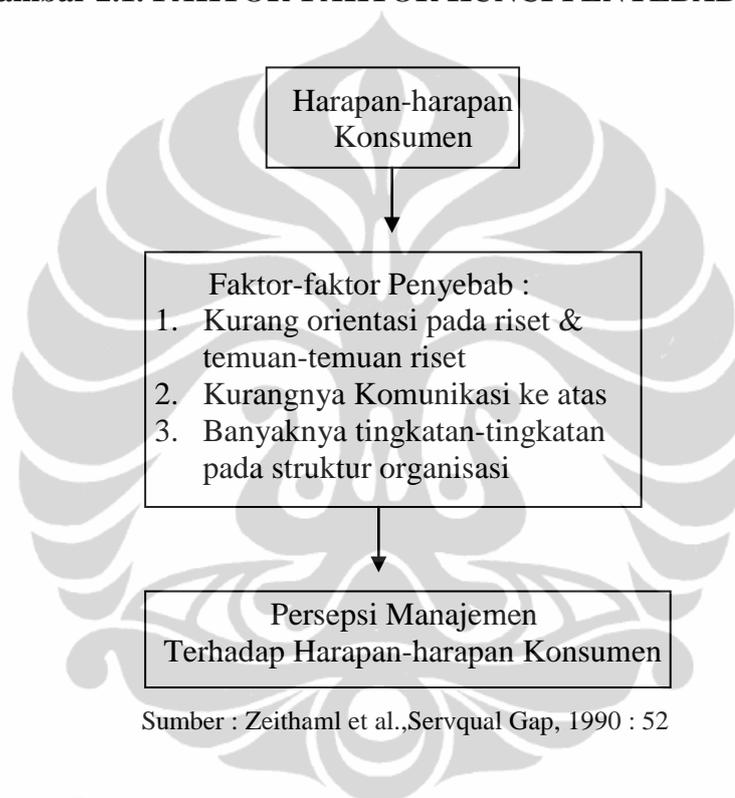
- a. Organisasi kurang berorientasi pada riset pasar atau kurang menggunakan temuan-temuan riset yang berfungsi untuk pengambilan keputusan tentang keinginan ataupun keluhan dari konsumen.
- b. Kurangnya interaksi atau komunikasi ke atas atau komunikasi dari bawah ke atas yaitu arus informasi yang menghubungkan pelayanan di tingkat Front line service dengan kemauan di tingkat atas.
- c. Banyaknya tingkatan dalam struktur organisasi, yang akan menjauhkan jarak pengambilan keputusan dari atas ke bawah atau sebaliknya.

Tindakan yang perlu dilakukan oleh pihak perusahaan adalah memperoleh informasi yang akurat mengenai harapan konsumen. Metode formal dan informal untuk mendapatkan informasi tersebut dapat dikembangkan melalui riset pasar. Beberapa metode tradisional yang

dapat digunakan antara lain menemui konsumen, melakukan survey, sistem pengaduan ataupun panel konsumen. selain itu dapat pula digunakan teknik QFD (*Quality Function Deployment*), *structure brainstorming* ataupun analisis kesenjangan kualitas pelayanan.

Untuk lebih jelasnya faktor-faktor kunci penyebab Gap 1 dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.1. FAKTOR-FAKTOR KUNCI PENYEBAB GAP I



Sumber : Zeithaml et al., *Servqual Gap*, 1990 : 52

Gap 2 : *Standard Gap*

yaitu kesenjangan antara persepsi manajemen terhadap harapan pengguna jasa / konsumen (*management perceptions of customer expectations*) dengan spesifikasi dari kualitas pelayanan (*service quality specifications*). Pihak manajemen mungkin saja belum atau tidak menetapkan suatu standar kualitas yang jelas atau ada standar tetapi tidak realistis.

Kesenjangan terjadi antara lain karena (a) kurangnya komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan (b) persepsi mengenai

ketidaklayakan (c) tidak adanya standarisasi tugas (d) tidak adanya penyusunan tujuan

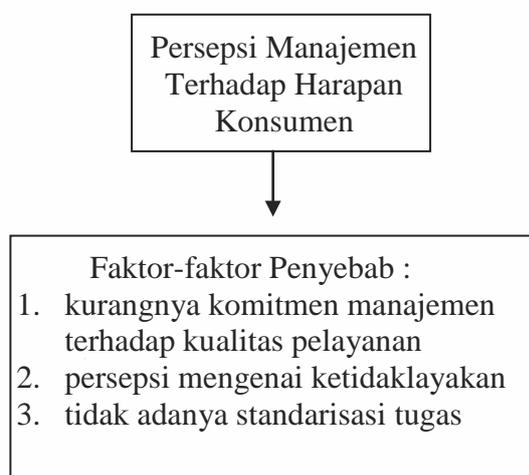
Upaya yang perlu dilakukan untuk mewujudkan persepsi yang akurat terhadap harapan konsumen ke dalam desain standar pelayanan, akan efektif apabila pihak manajemen memiliki filosofi manajemen yaitu komitmen dan ketulusan kehendak yang merupakan kekuatan dasar untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Filosofi manajemen

tersebut mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Menyadari bahwa pelayanan konsumen merupakan kunci sukses
- b. Menciptakan desain layanan untuk memberikan kenyamanan dan kemudahan
- c. Menyediakan *one stop shopping*
- d. 'Membalik' struktur organisasi sehingga konsumen berada di atas dan pihak manajemen berada di bawah
- e. Memberdayakan staf
- f. Pemimpin bertindak sebagai pelayan
- g. Menyadari bahwa konsumen selalu benar

Kepuasan konsumen dalam hal ini menjadi fokus strategi sehingga perusahaan harus memiliki system pengukuran stratejik yang diintegrasikan dengan barometer kepuasan dan persepsi kualitas pelayanan.

Gambar 2.2. FAKTOR-FAKTOR KUNCI PENYEBAB GAP 2



4. tidak adanya penyusunan tujuan



Spesifikasi Kualitas Pelayanan

Sumber : Zeithaml et al., Servqual Gap , 1990 : 72

Gap 3 : *Delivery Gap*

yaitu kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan (*service quality specifications*) dengan penyampaian pelayanan (*service delivery*) di tingkat bawah. Tidak terdapatnya spesifikasi atau citra pelayanan yang khas pada suatu organisasi akan menyebabkan kesenjangan pada penyampaian pelayanan di tingkat *front line service*. Hal ini kemungkinan disebabkan antara lain karena kurang terlatihnya karyawan, karyawan bekerja melebihi kapasitas, kondisi mental karyawan yang rendah atau peralatan yang rusak atau tidak menunjang.

Kesenjangan ini terutama disebabkan oleh faktor-faktor kunci berikut:

- a. Ambiguitas peran (*role ambiguity*) yaitu kecenderungan yang menimpa pegawai front line service terhadap kondisi bimbang dalam memberikan pelayanan karena tidak terdapatnya kepastian atau standarisasi tugas.
- b. Konflik Peran (*role conflict*) yaitu kecenderungan para pegawai untuk merasa tidak memiliki kemampuan dalam memuaskan pelanggan
- c. Ketidaksesuaian *skill* pegawai dengan bidang tugas yang harus dikerjakan
- d. Ketidaksesuaian teknologi yang digunakan pegawai
- e. Tidak ada kesesuaian antara system pengendalian/control system dengan system imbalan bagi pegawai
- f. *Perceived Control* yaitu sejauhmana pegawai merasakan kebebasan dan fleksibilitas untuk menentukan cara pelayanan

- g. Kurangnya berjalannya *Team Work* dalam merumuskan tujuan untuk memuaskan pelanggan

Tindakan yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen selain memberikan perhatian kepada konsumen eksternal, harus pula memberikan perhatian kepada konsumen internalnya, dalam hal ini karyawan, melalui kegiatan *internal marketing* dan menciptakan system yang didukung oleh teknologi yang memadai.

Gambar 2.3. FAKTOR-FAKTOR KUNCI PENYEBAB GAP 3



Sumber : Zeithaml et al., Servqual Gap , 1990 : 91

Gap 4 : *Communications Gap*

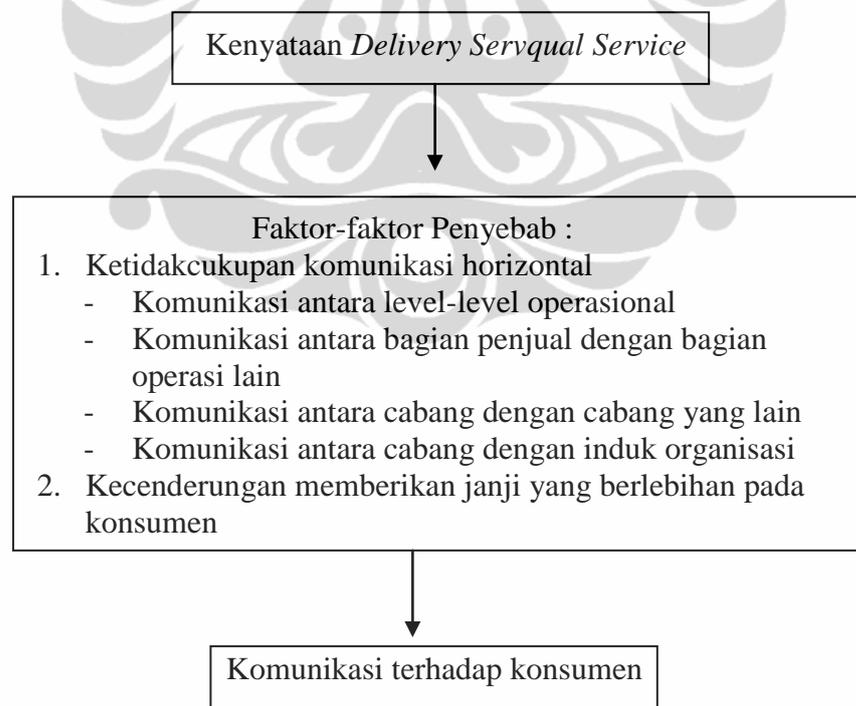
Yaitu kesenjangan antara penyampaian pelayanan dan komunikasi terhadap pelanggan Dimana ekspektasi atau harapan pelanggan mengenai kualitas pelayanan dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat oleh perusahaan melalui komunikasi eksternal pemasaran tetapi janji tersebut tidak dapat diberikan oleh petugas pemberi layanan.

Kesenjangan terjadi karena faktor-faktor kunci berikut ini :

- a. Tidak memadainya komunikasi horizontal antara level operasional, antara bagian penjualan dan bagian operasional, antara cabang-cabang dengan induk organisasi
- b. Adanya kecenderungan untuk memberikan janji yang berlebihan. Dalam hal ini komunikasi eksternal telah mendistorsi harapan nasabah

Dalam hal ini perusahaan perlu melancarkan arus komunikasi antar bagian dalam perusahaan di mana semua harus memiliki jaringan komunikasi sehingga pelayanan yang diberikan tetap konsisten sesuai dengan pesan atau janji yang disampaikan kepada pihak eksternal. Pesan dan janji yang disampaikan tidak membentuk harapan konsumen/pelanggan yang melebihi kemampuan perusahaan dalam memenuhinya.

Gambar 2.4. FAKTOR-FAKTOR KUNCI PENYEBAB GAP 4



Sumber : Zeithaml et al., *Servqual Gap* , 1990 : 116

Gap 5 : *Service Gap*

yaitu kesenjangan antara pelayanan yang dirasakan (*service perceptions*) dengan pelayanan yang diharapkan (*service expectations*).

Adanya perbedaan persepsi antara jasa yang dirasakan dan yang diharapkan oleh pelanggan. Jika keduanya terbukti sama, maka perusahaan/organisasi akan memperoleh citra dan dampak positif. Namun bila yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan maka kesenjangan akan menimbulkan permasalahan bagi perusahaan/organisasi.

Gap 5 merupakan kesenjangan yang terpenting, kesenjangan yang terjadi karena pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan pelayanan yang diharapkan pelanggan. Gap 5 ini tidak mudah untuk dihilangkan sebab organisasi harus menghilangkan kesenjangan atau gap kesatu hingga keempat agar kesenjangan kelima dapat diatasi. Dengan kata lain kunci untuk menghilangkan kesenjangan 5 adalah dengan menghilangkan kesenjangan 1 hingga kesenjangan 4.

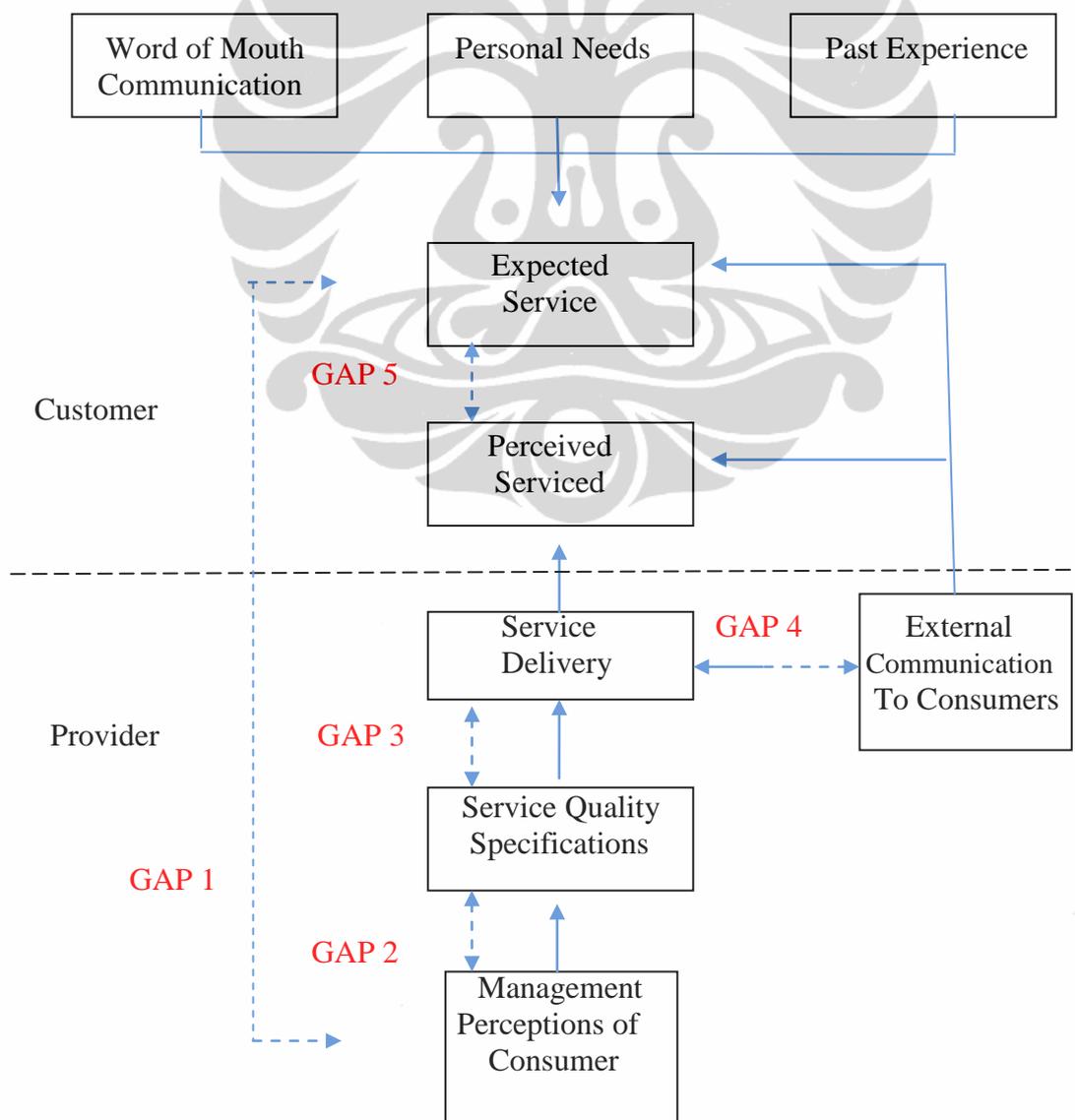
Model lain yang dapat digunakan untuk menghilangkan kesenjangan atau gap 1 sampai dengan gap 4 yaitu suatu model yang terdiri dari empat langkah. Langkah-langkah tersebut dianggap lebih komprehensif dalam menghilangkan kesenjangan (Berry dalam Utama, 2002) yaitu:

- h. Langkah pertama, Menumbuhkan Kepemimpinan yang Efektif
- i. Langkah Kedua, Membangun Sistem Informasi Pelayanan
- j. Langkah Ketiga, Merumuskan Strategi Pelayanan
- k. Langkah Keempat, Menerapkan Strategi Pelayanan

Kepemimpinan yang efektif perlu diikuti oleh sistem informasi pelayanan yang menyediakan segala macam data dan informasi yang tepat untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kualitas pelayanan.

Kepemimpinan yang efektif dan sistem informasi pelayanan yang baik saja belumlah cukup, organisasi perlu merumuskan strategi pelayanan yang menjadikan semua orang terlibat dengan pelayanan baik langsung maupun tidak langsung mengarah pada tujuan yang sama yaitu memberikan pelayanan dengan kualitas prima kepada pelanggan. Rumusan strategi pelayanan yang baik tersebut belum menjadi jaminan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Strategi pelayanan tersebut perlu diimplementasikan secara efektif.

Gambar 2.5. MODEL KONSEPTUAL KUALITAS PELAYANAN



Expectations

Sumber : Zeithaml, V.A., Berry, L.L., Parasuraman, A
Delivering Quality Service : Balancing Customer Perception and Expectation (1990 : 46)

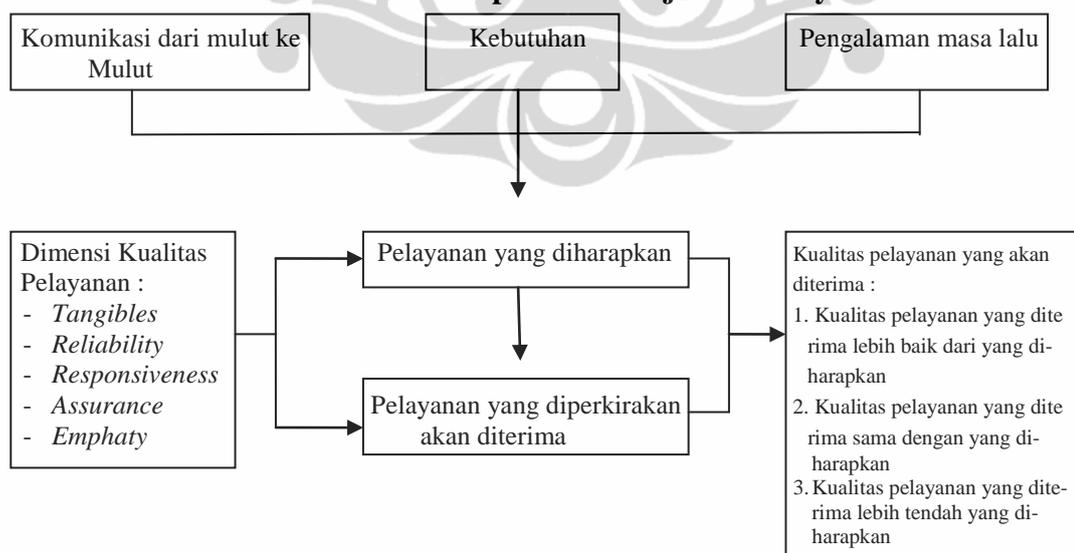
2.2.6. Kepuasan Pelanggan

Fokus kualitas adalah kepuasan pelanggan, karena itu sebelumnya perlu dipahami komponen yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan. Pengertian kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan di mana kebutuhan, keinginan dan

harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi (Nasution, 2001: 45)

Zeithaml dan Bitner (1996:75) mengemukakan bahwa kepuasan adalah konsep yang jauh lebih luas dari hanya sekedar penilaian kualitas pelayanan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa, kualitas produk, harga serta faktor situasi dan personel dari pelanggan (terlihat dalam gambar 2.8).

Gambar 2.6. Operasi Manajemen Pelayanan



Sumber : *Perceived Service Quality Represented with permission of the American Marketing Association: Adapted from A. Parasurama, V.A. Zeithaml, and L.L. Berry. "A*

Menurut Avilian dan Wilfidrus (1997:8), kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan dapat ditingkatkan dengan pendekatan berikut :

1. Memperkecil kesenjangan-kesenjangan yang terjadi antara pihak manajemen dan pelanggan
2. Perusahaan harus mampu membangun komitmen bersama untuk menciptakan visi di dalam perbaikan proses pelayanan
3. Memberi kesempatan kepada pelanggan untuk menyampaikan keluhan
4. Mengembangkan dan menerapkan *accountable, proactive* dan *partnership marketing* sesuai dengan situasi pemasaran.

Kepuasan pelanggan atau pengguna layanan sangat tergantung pada persepsi dan harapan. Seperti yang diungkapkan Kotler (2002:42) bahwa kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi atau kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan-harapannya.

Persepsi dan harapan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Kebutuhan dan keinginan yang dirasakan pelanggan ketika sedang melakukan transaksi dengan produsen /perusahaan
2. Pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi produk dari perusahaan maupun pesaingnya
3. Pengalaman dari teman-teman, di mana mereka akan menceritakan kualitas produk yang akan dibeli pelanggan
4. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran

2.2.7. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Proses pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan konsep pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*). Pendidikan ditujukan untuk memperbaiki kinerja pada tugas yang akan datang.

Dalam pendidikan, yang lebih banyak diberikan adalah pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap. Sedangkan pelatihan selalu dikaitkan dengan pekerjaan sekarang atau ditujukan untuk memperbaiki kinerja pada saat ini. Dalam pelatihan yang lebih banyak diberikan adalah keterampilan (*skill*).

Pendidikan merupakan suatu proses, seperti yang dikemukakan oleh Tilaar (1997:132) bahwa "pendidikan pada hakekatnya suatu proses pemberdayaan yaitu untuk mengungkapkan potensi yang ada pada manusia sebagai individu"

Wexley dan Yukl dalam Sumantri (2001:2-3) mendefinisikan **pendidikan** sebagai suatu (a) proses di mana seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan bentuk-bentuk perilaku lainnya di dalam masyarakat di mana ia hidup; (b) proses sosialisasi di mana orang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol, khususnya datang dari lingkungan pendidikan, sehingga dia dapat memperoleh atau mengalami perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individual yang optimal.

Sementara pengertian pelatihan sangat beragam dan variatif dari beberapa sumber atau pakar. Sikula dalam Sumantri (2001:2) merumuskan bahwa **pelatihan** adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi.

Milkovich & Boudreau (1991: 41) mendefinisikan pelatihan sebagai berikut :

Training is a systematic process of changing the behavior, knowledge, and motivation of present employees to improve the match between employee characteristics and employment requirements.

Pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan dan motivasi pegawai dalam rangka memperbaiki kesesuaian antara karakteristik pegawai dan syarat-syarat pekerjaan.

Hollenberg dan Wright (1996:339) mendefinisikan pelatihan secara umum, merujuk pada suatu usaha terencana yang dilakukan oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, keterampilan atau perilaku pegawai. Dalam konteks ini, tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*), kemahiran (*skill*)

dan kemampuan (*ability*) karyawan yang ditekankan pada program pelatihan dan penerapannya dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk dapat mengerjakan sesuatu lebih cepat dan tepat sedangkan pelatihan membentuk dan meningkatkan keterampilan kerja. Dengan demikian semakin tinggi tingkat pendidikan dan pelatihan seseorang maka diharapkan semakin tinggi pula tingkat kompetensinya.

Di instansi-instansi pemerintah, istilah *training* atau lazimnya disebut pendidikan dan pelatihan, disingkat 'Diklat'. Sebutan ini menunjukkan bahwa sesungguhnya pendidikan dan pelatihan hanya dapat dipisahkan secara teoritis tetapi dalam prakteknya pelatihan tidak berdiri sendiri melainkan beriringan dengan istilah pendidikan (Massaile, 2005:96).

Berikut ini dipaparkan perbandingan antara pendidikan dan pelatihan :

Aspek	Pendidikan	Pelatihan
1. Pengembangan Kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Mengkhusus (<i>specific</i>)
2. Area Kemampuan (penekanan)	Kognitif, afektif, psikomotor	Psikomotor
3. Jangka Waktu	Panjang (<i>long term</i>)	Pendek (<i>short term</i>)
4. Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih khusus
5. Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	Konvensional	Inkonvensional
6. Penghargaan akhir proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (<i>non degree</i>)

Sumber : Notoatmodjo dalam Massaile (2005:97)

Untuk menciptakan sistem pengelolaan pendidikan dan pelatihan yang efektif, suatu organisasi harus menentukan dengan tepat pelatihan apa yang dibutuhkan oleh pegawainya. Langkah berikutnya adalah merancang pelatihan yang sesuai dengan kompetensi yang akan dikembangkan. Setelah rancangan desain pelatihan matang, maka pelatihan dapat diselenggarakan. Pada akhir pelatihan, dilakukan evaluasi tingkat efektivitas program pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi pelatihan yang dituju (Massaile, 2005:126).

Menurut Broadwell seperti yang dikutip dari *World Executive's Digest* terdapat 7 (tujuh) langkah penting yang harus diketahui untuk mendapatkan hasil efektif dari sebuah pelatihan. Langkah pertama, pelatihan yang baik memerlukan analisa yang tepat. Analisa yang dilakukan berkaitan dengan permasalahan yang dirasakan atau terjadi di unit organisasi. Pada bagian apa permasalahan terjadi, apakah melalui pelatihan permasalahan dapat terselesaikan dan apakah pelatihan benar-benar dibutuhkan. Proses penentuan kebutuhan harus dilakukan dengan cermat agar pelatihan yang diselenggarakan dapat menghemat waktu, tenaga dan biaya.

Langkah kedua, tetapkan tujuan berkenaan dengan perubahan perilaku. Tujuan yang ditetapkan harus realistis, spesifik dan akurat. Tetapkan tujuan berkenaan dengan perubahan perilaku yang mencakup aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Langkah ketiga, membuat kurikulum. Kegiatan ini diawali dengan menganalisa tujuan pelatihan dan mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan peserta. Dengan mengetahui pengetahuan dan keterampilan apa yang diharapkan dapat dikuasai peserta akan membantu dalam menyusun kisis-kisis program pelatihan.

Langkah berikutnya yaitu menentukan metode. Dipilih metode pelatihan yang sesuai dengan tujuan dan situasi yang ada, metode yang dapat menciptakan suasana belajar menjadi menyenangkan dan tidak membosankan. Variasi metode dapat dipilih mulai dari metode diskusi, analisis kasus, simulasi, kerja kelompok dan metode lainnya.

Langkah kelima adalah merancang agenda di mana untuk merancang agenda diperlukan 'bekal' metode apa yang akan dipakai untuk mencapai tujuan pelatihan dan berapa lama waktu yang diperlukan untuk itu. Jadwal yang dibuat bersifat fleksibel, tidak perlu kaku dan tidak dianjurkan membuat jadwal detail dalam menit permenit tentang apa yang akan dilaksanakan. Pada saat yang bersamaan tetapkan batas waktu pencapaian tujuan.

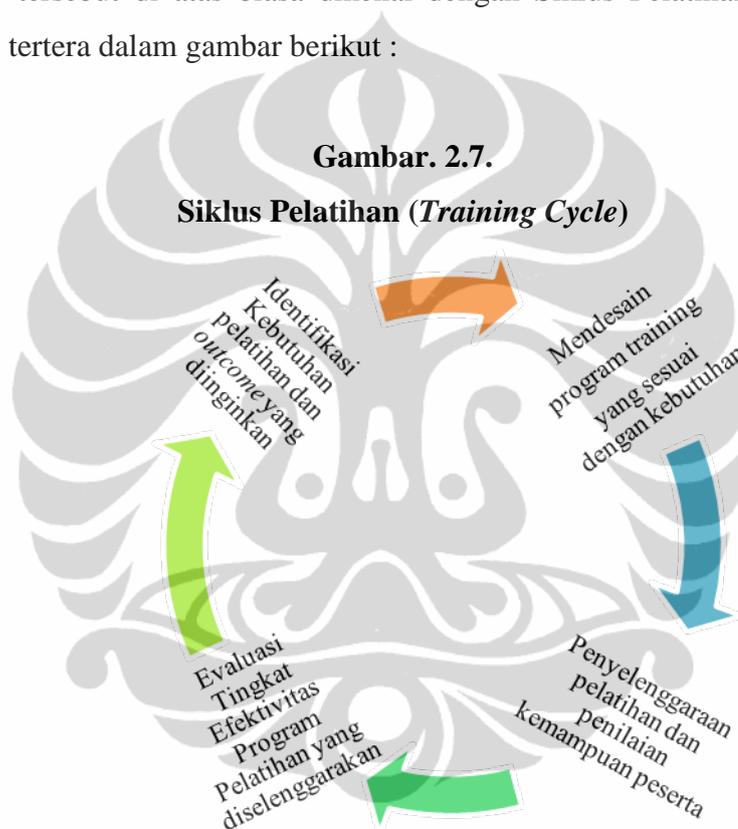
Langkah keenam adalah penyampaian atau penyelenggaraan pelatihan. Pada awal pelatihan peserta pelatihan harus diberi tahu seluk beluk pelatihan,

tujuan yang ingin dicapai dan apa yang akan peserta dapatkan melalui pelatihan tersebut.

Langkah terakhir yaitu tahap evaluasi pelatihan yang berkaitan dengan apa yang telah dilakukan, apakah telah berhasil mencapai tujuan yang diharapkan dan apakah unit organisasi memperoleh manfaat setelah pegawainya mengikuti pelatihan dan apakah dengan pelatihan peserta menjadi lebih terampil?

(Buletin SDM, 2006: 9-10)

Proses tersebut di atas biasa dikenal dengan Siklus Pelatihan (*Training Cycle*) seperti tertera dalam gambar berikut :



Sumber : Brookes (1995:31) *Training and Development Competence*

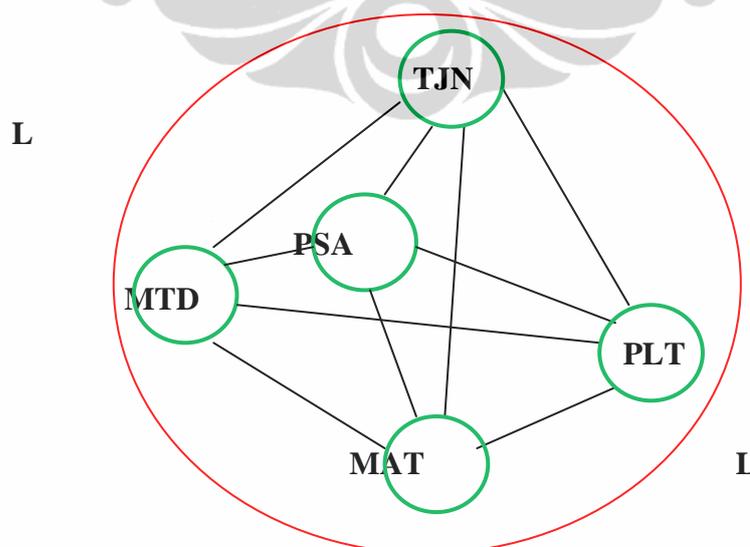
Dalam program pelatihan terdapat lima komponen yang harus dirumuskan secara bijak dan tepat sasaran (Sumantri, 2001: 22). Komponen-komponen yang penting di dalam suatu program pelatihan tersebut adalah:

- (1) **Tujuan pelatihan**, harus ditetapkan terlebih dahulu secara tegas, spesifik, realistis, cukup menantang, dapat diukur dan jelas batas waktunya. Dirumuskan dengan kalimat singkat dan sederhana agar mudah dicerna

dan mudah ditangkap maknanya. Dengan demikian seluruh kegiatan selalu akan terarah pada tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

- (2) **Peserta pelatihan** dipilih yang sesuai dengan tujuan pelatihan, tidak terlalu heterogen baik dalam hal usia, pendidikan, maupun pengalaman belajar.
- (3) **Pelatih** yang dipilih adalah mereka yang sudah berpengalaman dan memiliki keterampilan dalam memberikan pelatihan. Dalam arti kata para pelatih mampu menggunakan metoda yang ada dan menguasai materi pelatihan dengan baik. Pelatih juga mampu menjaga situasi pelatihan agar tetap dalam keadaan yang menunjang pencapaian tujuan pelatihan.
- (4) **Materi pelatihan**, sesuai dengan tujuan pelatihan. Bahan bacaan disusun dengan bahasa yang sederhana agar mudah dimengerti dan dicerna oleh peserta pelatihan.
- (5) **Metode pelatihan**, dipilih metode yang paling cocok untuk menyampaikan materi kepada para peserta. Penggunaan metode yang cocok akan mempermudah peserta pelatihan menerima materi yang diberikan. (Sumantri, 2001:23-24)

Gambar 2.8. Lima Komponen Pelatihan



TJN : Tujuan Pelatihan MTD : Metode Pelatihan
 PSA : Peserta Pelatihan MAT : Materi Pelatihan

PLT : Pelatih /Fasilitator L : Lingkungan

Sumber : Sumantri (2001:22), *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*

Salah satu tahap yang paling sulit mengenai pelatihan adalah bagaimana melaksanakan evaluasi pelatihan (Sumantri, 2001:39). Evaluasi pelatihan merupakan langkah yang penting dilakukan setelah pelatihan dilaksanakan. Menurut Mc. Gehee (1961) evaluasi pelatihan menentukan apakah perubahan perilaku yang dihasilkan program pelatihan memberikan sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi secara umum.

Dalam pelaksanaannya, evaluasi terhadap program pelatihan seringkali menghadapi kendala, antara lain:

- a. Penyelenggara diklat tidak memiliki keterampilan yang memadai yang diperlukan untuk mengadakan evaluasi
- b. Keengganan melakukan evaluasi karena merasa yakin bahwa semua berjalan beres dan lancar
- c. Beberapa model pelatihan sangat pelik sehingga perilaku peserta pelatihan sulit diukur (misalnya pelatihan untuk manajer tingkat atas)
- d. Biasanya biaya untuk menyelenggarakan program evaluasi cukup besar sehingga banyak penyelenggara diklat berkeberatan mengeluarkan biaya tersebut

(Sumantri, 2001:40)

Menurut Cascio (1991) dalam Sumantri (2004:41) melalui program pelatihan akan diperoleh dua hal yaitu program pelatihan tersebut berguna atau tidak. Berguna atau tidaknya suatu program pelatihan harus dikaitkan dengan tingkah laku peserta pelatihan setelah kembali bekerja dan dikaitkan dengan tujuan pelatihan serta tujuan organisasi itu sendiri.

Elemen-elemen dalam evaluasi program pelatihan yang harus diperhatikan yaitu :

1. Kriteria pengukuran yang digunakan harus bias menggambarkan sumbangan para peserta terhadap tujuan organisasi

2. Kriteria dari diri peserta sendiri tentang kriteria keberhasilan
3. Eksperimen yang terkendali untuk dapat memastikan pelaksanaan program pelatihan
4. Ketentuan-ketentuan untuk menyatakan hasil yang signifikan secara teoritis maupun praktis
5. Proses dan isi program pelatihan dibuat secara jelas, agar dapat dianalisis secara logis
6. Aspek-aspek dari beberapa system yang mungkin berpengaruh terhadap pelatihan.

Efektivitas program pelatihan dapat dievaluasi melalui hasil suatu pelatihan dan criteria yang digunakan adalah *reaction, learning, behavior* dan *result*. (Kirkpatrick dalam Wexley & Yukl, 1977) seperti yang diuraikan di bawah ini :

a. *Reaction,*

untuk melihat kesan dan perasaan peserta pelatihan (ada unsur menyukai) mengenai program pelatihan yang diikutinya. Reaksi yang menyenangkan dari sebagian besar peserta pendidikan dan pelatihan sangatlah penting karena akan membantu untuk lebih menjamin dukungan organisasi terhadap setiap program pelatihan, tetapi bukan suatu jaminan bahwa proses belajar telah terjadi

b. *Learning,*

ditujukan pada prinsip-prinsip, fakta-fakta dan teknik-teknik bahwa materi pelatihan telah dipahami oleh peserta pelatihan. Evaluasi pada kriteria ini untuk melihat apakah terjadi perubahan pada sikap, pengetahuan dan keterampilan peserta pelatihan. Pengetahuan mengenai prinsip-prinsip atau fakta-fakta dapat diukur dengan menggunakan tes *paper and pencil* atau yang sejenisnya

c. *Behavior,*

merupakan kriteria terbaik. Penilaian perilaku kerja akan didapatkan dari berbagai sumber yang memenuhi persyaratan yaitu atasan langsung, rekan sekerja dan dari bawahannya. Penilaian dilakukan beberapa bulan setelah

pelatihan selesai dan mereka telah menerapkan apa yang mereka dapatkan dalam pelatihan. Penilaian dilakukan dengan memberikan angket atau kuesioner mengenai perilaku kerjanya

d. *Result*,

kriteria ini merupakan hasil nyata apakah yang dapat diukur dari program tersebut seperti pengurangan biaya, peningkatan kualitas maupun kuantitas produksi dan penurunan kemangkiran kerja.

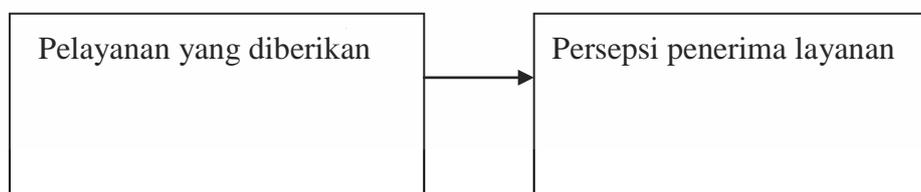
Agar penilaian dalam rangka evaluasi efektivitas pelatihan memenuhi harapan, maka alat ukur yang digunakan harus memenuhi syarat keterandalan dan kesahihan.

2.2.8 Model Analisis

Dalam penelitian ini terdapat satu variabel (*mono variable*) yang dianalisa tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain yaitu persepsi peserta pendidikan dan pelatihan terhadap kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM yang ditinjau dari dimensi kualitas pelayanan yang terdiri dari *tangibles* (bukti fisik), *reliability* (kehandalan pelayanan), *responsiveness* (tanggung jawab dan katanggapan terhadap kebutuhan pelanggan) , *assurance* (keterjaminan suatu pelayanan) dan *empathy* (kepedulian secara personal).

Untuk mengkaji kualitas pelayanan dalam hal ini penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan tujuan penelitian ini, penerima layanan yaitu peserta pendidikan dan pelatihan diminta untuk menilai sejauh mana kualitas pelayanan yang diberikan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM, terkait dengan harapan (*expected service*) dan kenyataan (*perceived service*) yang dirasakan berkenaan dengan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM.

Berdasarkan landasan teori tersebut di atas, maka dapat digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut :



		<p>rapi</p> <p>e. sarana penerangan kelas yang memadai</p>	
	<p><i>Realiability</i> (kehandalan pelayanan)</p>	<p>a. petugas / pihak penyelenggara terlihat mampu menangani tugas-tugasnya dengan baik</p> <p>b. pengajar / widyaiswara menyampaikan pelajaran dengan jelas dan mudah dimengerti</p> <p>c. mata pelajaran yang diberikan sesuai dengan kurikulum pendidikan dan pelatihan</p> <p>d. ketepatan waktu dalam menyediakan peralatan di ruang belajar</p> <p>e. ketepatan waktu dalam menyediakan makanan baik pagi, siang, sore serta makanan kecil</p>	11-15
	<p><i>Responsiveness</i> (tanggung jawab dan tanggap terhadap kebutuhan pelanggan)</p>	<p>a. bila ada keluhan berkaitan dengan asrama dan ruang belajar segera ditanggapi</p> <p>b. bila ada kerusakan sarana dan prasarana segera diperbaiki</p> <p>c. Petugas/pihak penyelenggara cepat tanggap bila ada permasalahan yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan</p> <p>d. Kesanggupan petugas / pihak penyelenggara dalam membantu menyelesaikan permasalahan</p> <p>e. penyampaian informasi tentang kegiatan pendidikan dan pelatihan disampaikan dengan jelas</p>	16-20
	<p><i>Assurance</i> (keterjaminan suatu pelayanan)</p>	<p>a. proses belajar mengajar selalu dimulai dan berakhir tepat waktu</p> <p>b. petugas penyelenggara segera menginformasikan</p>	21-25

		<p>setiap perubahan jadwal atau tenaga pengajar</p> <p>c. pengajar /widyaiswara memiliki kompetensi yang sesuai dengan mata pelajaran yang diajarkan</p> <p>d. ada fasilitas keamanan dan keselamatan (satpam, alarm dan alat pemadam kebakaran, dokter, ambulance)</p> <p>e. keramahan, perhatian dan sikap santun petugas/pihak penyelenggara diklat</p>	
	<p><i>Empathy</i> (kepedulian secara personal)</p>	<p>a. Pihak /petugas penyelenggara ramah dalam melayani</p> <p>b. Pihak /petugas penyelenggara selalu siap membantu peserta pendidikan dan pelatihan</p> <p>c. Pihak /petugas penyelenggara peduli terhadap masalah yang dialami peserta pendidikan dan pelatihan</p> <p>d. Pihak /petugas penyelenggara memberikan informasi terkait dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan secara benar</p> <p>e. Pihak /petugas penyelenggara memberikan perhatian pada setiap peserta diklat</p>	26-30
Kualitas Pelayanan	Pelayanan yang Tidak Memuaskan	Harapan > Kenyataan	
	Pelayanan yang Memuaskan	Harapan = Kenyataan	