

BAB 2 TELAAH PUSTAKA

2.1 ISO 9001:2000

2.1.1 Pengertian ISO 9001:2000

ISO 9001:2000 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen kualitas. ISO 9001:2000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan/atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Persyaratan-persyaratan yang ditetapkan ini dapat merupakan kebutuhan spesifik dari pelanggan, dimana organisasi yang dikontrak itu bertanggung jawab untuk menjamin kualitas dari produk-produk tertentu, atau merupakan kebutuhan dari pasar tertentu, sebagaimana ditentukan oleh organisasi (Gaspersz, 2006: 1).

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Quality Management Systems (ISO 9001:2000) merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem, yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu, dimana kebutuhan atau persyaratan tertentu tersebut ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi.

2.1.2 Sejarah dan perkembangan ISO 9001:2000

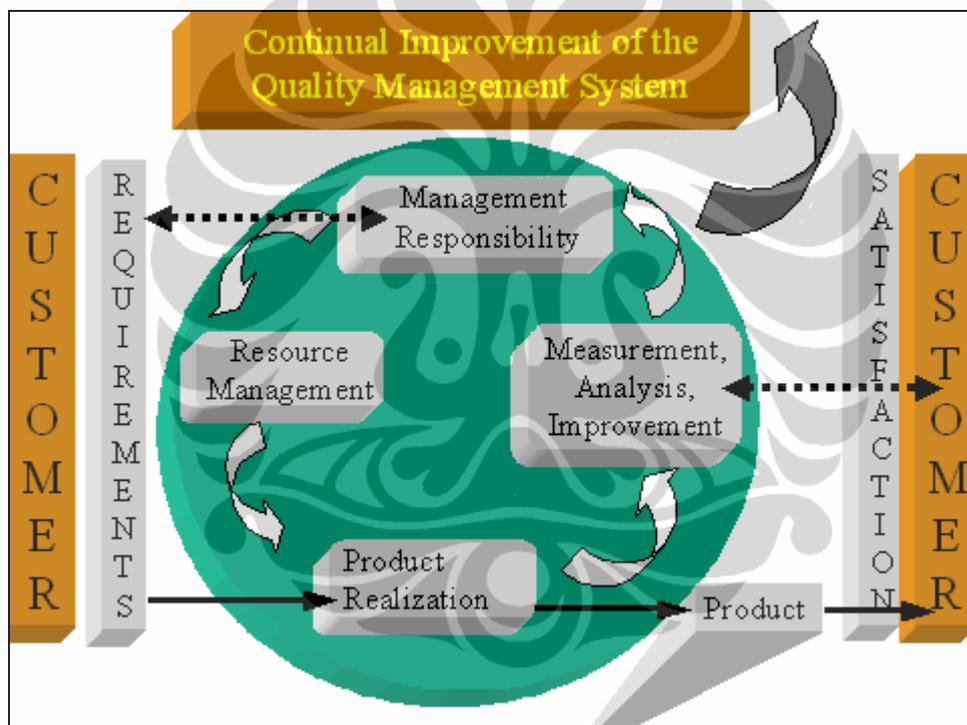
ISO 9001:2000 merupakan bagian dari seri ISO 9000. Sejak pertama kali dikeluarkan standar-standar ISO 9000 pada tahun 1987, *The International Organization for Standardization* (ISO) Technical Committee (TC) yang bertanggung jawab untuk standar-standar sistem manajemen kualitas menetapkan siklus peninjauan ulang setiap lima tahun. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa standar-standar ISO 9000 akan menjadi *up to date* dan relevan untuk organisasi.

Revisi terhadap standar ISO telah dilakukan pada tahun 1994 dan tahun 2000. Perubahan yang signifikan dalam ISO 9001 versi tahun 2000 (ISO 9001:2000) dibandingkan dengan ISO 9001 versi tahun 1994 (ISO 9001:1994) adalah penggantian 20 elemen standar menjadi suatu model proses yang terdiri

dari lima bagian utama yang menjabarkan sistem manajemen organisasi, sebagai berikut:

1. Sistem manajemen kualitas (bagian 4 dari ISO 9001:2000)
2. Tanggung jawab manajemen (bagian 5 dari ISO 9001:2000)
3. Manajemen sumber daya (bagian 6 dari ISO 9001:2000)
4. Realisasi produk (bagian 7 dari ISO 9001:2000)
5. Analisis, pengukuran dan peningkatan (bagian 8 dari ISO 9001:2000)

Model proses yang terdiri dari lima bagian utama yang menjabarkan sistem manajemen organisasi tersebut dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model proses sistem manajemen kualitas ISO 9001:2000
 Sumber: www.iso.ch

2.1.3 ISO 9001:2000 dan *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management dapat didefinisikan sebagai suatu manajemen organisasi secara keseluruhan yang meliputi semua dimensi produk (barang dan jasa) yang dinilai penting bagi pelanggan. Tujuan dari TQM ini adalah untuk membantu organisasi atau perusahaan dalam mendesain barang atau jasa sebaik mungkin dan meyakinkan bahwa sistem organisasi secara konsisten dapat

memproduksi desain barang atau jasa tersebut (Jacobs, Chase & Aquilano, 2008: 308).

Total Quality Management ini merupakan strategi untuk menanamkan kesadaran kualitas pada seluruh proses dalam organisasi atau perusahaan. Dalam kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat seperti sekarang ini, dimana pelanggan dihadapkan pada berbagai alternatif pilihan pelayanan serta ketersediaan informasi yang memadai, kepuasan pelanggan merupakan kunci kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan. Kepuasan pelanggan itu sendiri hanya dapat tercipta jika perusahaan mampu memberikan kualitas barang atau jasa yang baik. Oleh karena itu, penerapan *Total Quality Management* menjadi sangat penting. Salah satu pendekatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan di berbagai belahan dunia dalam rangka menerapkan *Total Quality Management* adalah dengan cara mengimplementasikan ISO 9001:2000.

2.1.4 Prinsip-prinsip manajemen kualitas berdasarkan ISO 9001:2000

Berdasarkan prinsip ISO di dalam Gaspersz (2006: 76-84), ISO 9001:2000 disusun berlandaskan pada delapan prinsip manajemen kualitas. Prinsip-prinsip ini dapat digunakan oleh pihak manajemen sebagai suatu kerangka kerja yang membimbing organisasi menuju peningkatan kinerja. Delapan prinsip manajemen kualitas yang menjadi landasan penyusunan ISO 9001:2000 tersebut antara lain:

1. Prinsip fokus kepada pelanggan

Kelangsungan hidup suatu perusahaan sangat tergantung pada pelanggannya. Oleh karena itu, perusahaan harus memahami kebutuhan pelanggan serta giat berusaha untuk melebihi ekspektasi pelanggan. Ada beberapa manfaat yang akan diperoleh perusahaan jika perusahaan tersebut menerapkan prinsip fokus kepada pelanggan. Manfaat-manfaat yang dimaksud adalah:

- a. Meningkatkan pendapatan dan pangsa pasar, yang diperoleh melalui tanggapan-tanggapan yang cepat dan fleksibel terhadap kesempatan pasar
- b. Meningkatkan efektivitas penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan menuju peningkatan kepuasan pelanggan
- c. Meningkatkan loyalitas pelanggan untuk percepatan perkembangan bisnis melalui pengulangan transaksi.

Penerapan prinsip fokus kepada pelanggan akan membawa organisasi menuju:

- a. Pencarian kembali dan pemahaman kebutuhan serta ekspektasi pelanggan
- b. Jaminan bahwa tujuan-tujuan organisasi terkait langsung dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan
- c. Penciptaan komunikasi tentang kebutuhan dan ekspektasi pelanggan ke seluruh anggota organisasi
- d. Pengukuran kepuasan pelanggan
- e. Jaminan suatu pendekatan berimbang antara usaha memuaskan pelanggan dengan pihak-pihak lain yang berkepentingan (seperti pemilik, karyawan dan pemasok)

2. Prinsip kepemimpinan

Pemimpin organisasi menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi yang dipimpinnya. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut dapat terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan organisasi. Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip kepemimpinan ini adalah:

- a. Karyawan yang ada di dalam organisasi akan memahami dan termotivasi menuju sasaran dan tujuan organisasi
- b. Aktivitas-aktivitas akan dievaluasi, disesuaikan dan diterapkan dengan prosedur tertentu
- c. Meminimalisasi kesalahan dalam berkomunikasi di antara tingkatan-tingkatan dalam organisasi

Penerapan prinsip kepemimpinan ini akan membawa organisasi menuju:

- a. Pertimbangan kebutuhan dari semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), termasuk pelanggan.
- b. Penetapan suatu visi yang jelas dari organisasi untuk masa yang akan datang
- c. Penciptaan dan pemeliharaan nilai-nilai bersama, keadilan dan etika pada semua tingkatan dalam organisasi
- d. Penyiapan orang-orang dengan sumber daya diperlukan, pelatihan dan kebebasan bertindak dengan penuh tanggungjawab

- e. Penciptaan inspirasi, mendukung dan menghargai kontribusi orang-orang dalam organisasi.

3. Prinsip keterlibatan karyawan

Karyawan pada semua tingkat merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi. Keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi. Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip keterlibatan karyawan ini adalah:

- a. Karyawan dalam organisasi menjadi termotivasi dan memberikan komitmen dalam usaha mencapai tujuan organisasi
- b. Menumbuhkembangkan inovasi dan kreativitas dalam mencapai tujuan organisasi
- c. Karyawan menjadi bertanggung jawab terhadap kinerja mereka
- d. Karyawan menjadi giat berpartisipasi dalam peningkatan terus-menerus

Penerapan prinsip keterlibatan karyawan akan membawa organisasi menuju:

- a. Karyawan akan memahami pentingnya kontribusi dan peranan mereka dalam organisasi
- b. Karyawan akan mampu mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat kinerja mereka
- c. Karyawan akan bertanggung jawab terhadap masalah yang dihadapi dan solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut
- d. Karyawan akan mampu mengevaluasi kinerja mereka
- e. Karyawan secara aktif akan mencari kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka
- f. Karyawan akan secara bebas menyumbangkan pengetahuan dan pengalaman mereka
- g. Karyawan akan secara terbuka mendiskusikan masalah dan isu-isu yang berkembang terkait dengan bidang usaha yang digeluti oleh organisasi yang berkaitan.

4. Prinsip pendekatan proses

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara lebih efisien, apabila aktivitas dan sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari karyawan, material, metode, mesin, dan peralatan guna menghasilkan nilai tambah output bagi pelanggan. Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip-prinsip pendekatan proses ini adalah:

- a. Biaya menjadi lebih kecil dan waktu siklus menjadi lebih pendek. Hal ini dapat dicapai melalui efektivitas penggunaan semua sumber daya yang ada
- b. Hasil-hasil menjadi meningkat, konsisten dan dapat diperkirakan
- c. Kesempatan peningkatan menjadi prioritas dan terfokus

Penerapan prinsip pendekatan proses akan membawa organisasi menuju:

- a. Pendefinisian secara sistematis dari aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan
- b. Penetapan tanggung jawab yang jelas untuk mengelola aktivitas-aktivitas pokok
- c. Kemampuan memfokuskan faktor-faktor seperti sumber daya, metode-metode, dan material yang akan meningkatkan efektivitas-efektivitas pokok dari organisasi
- d. Kemampuan mengevaluasi resiko, konsekuensi dan dampak dari berbagai aktivitas pada pelanggan, pemasok dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

5. Prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem; akan memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuannya. Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan pendekatan sistem terhadap manajemen adalah:

- a. Integrasi dan kesesuaian dari proses-proses yang baik untuk mencapai hasil yang diinginkan
- b. Kemampuan memfokuskan usaha-usaha pada proses-proses kunci

- c. Memberikan kepercayaan kepada pihak yang berkepentingan terhadap konsistensi, efektivitas dan efisiensi dari organisasi

Penerapan prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen akan membawa organisasi menuju:

- a. Strukturisasi suatu sistem untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif dan efisien
 - b. Pemahaman kesalingketergantungan di antara proses-proses dari sistem
 - c. Pemahaman yang lebih baik tentang peranan dan tanggung jawab yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama dan oleh karena itu akan mengurangi hambatan-hambatan antar fungsi dalam organisasi
 - d. Kemampuan menentukan target dan mendefinisikan bagaimana aktivitas-aktivitas dalam sistem harus beroperasi
 - e. Peningkatan terus-menerus dari sistem melalui pengukuran dan evaluasi
6. Prinsip peningkatan terus menerus

Peningkatan terus-menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus menerus didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus-menerus meningkatkan efektivitas dan/atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi. Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip peningkatan terus menerus adalah:

- a. Meningkatkan keunggulan kinerja melalui peningkatan kemampuan organisasi
- b. Kesesuaian dari aktivitas-aktivitas peningkatan pada semua tingkat terhadap tujuan strategik organisasi
- c. Fleksibilitas bereaksi secara cepat terhadap kesempatan-kesempatan yang ada.

Penerapan prinsip peningkatan terus-menerus akan membawa organisasi menuju:

- a. Pemberian pelatihan kepada orang-orang yang berada di dalam organisasi tentang metode dan alat-alat untuk peningkatan terus menerus
- b. Menjadikan peningkatan terus menerus dari produk, proses-proses dan sistem sebagai tujuan utama dari setiap individu dalam organisasi

- c. Penetapan sasaran dan ukuran-ukuran yang terkait dengan peningkatan terus-menerus
- d. Pengakuan dan penghargaan peningkatan-peningkatan yang terjadi di dalam organisasi

7. Prinsip pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi seyogianya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen kualitas. Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan ini adalah:

- a. Keputusan-keputusan dibuat berdasarkan informasi yang akurat
- b. Meningkatkan kemampuan untuk menunjukkan efektivitas dari keputusan melalui referensi terhadap catatan-catatan faktual

Penerapan prinsip pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan akan membawa organisasi menuju:

- a. Jaminan bahwa data dan informasi adalah akurat dan dapat diandalkan
- b. Membuat data menjadi mudah diperoleh bagi mereka yang membutuhkannya
- c. Menganalisis data dan informasi menggunakan metode-metode yang sah
- d. Keseimbangan dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan berdasarkan analisis faktual, pengalaman dan intuisi.

8. Prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan

Suatu organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah. Manfaat-manfaat pokok apabila organisasi menerapkan prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan ini adalah:

- a. Meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua pihak
- b. Meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan bersama untuk menanggapi kebutuhan pasar atau kebutuhan dan ekspektasi pelanggan
- c. Mengoptimalkan biaya penggunaan sumber-sumber daya

Penerapan prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan akan membawa organisasi menuju:

- a. Pengumpulan dari keahlian dan sumber-sumber daya dengan mitra bisnis
- b. Mengidentifikasi dan memilih pemasok-pemasok utama yang dapat diandalkan
- c. Menciptakan komunikasi yang jelas dan terbuka
- d. Menentukan pengembangan bersama aktivitas-aktivitas peningkatan terus-menerus

Apabila kedelapan prinsip manajemen kualitas yang merupakan filosofi dari sistem manajemen kualitas ISO 9001:2000 itu diterapkan dengan baik dan benar, maka berbagai manfaat bersama akan diperoleh, antara lain:

- a. Pelanggan akan menerima produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan, tersedia apabila dibutuhkan dan dapat diandalkan dalam pemanfaatannya
- b. Karyawan dalam organisasi memperoleh manfaat melalui peningkatan: kondisi kerja, kepuasan kerja, serta kesehatan dan keselamatan kerja
- c. Pemasok dan mitra bisnis akan memperoleh manfaat melalui peningkatan: kestabilan, pertumbuhan, kemitraan dan pemahaman bersama
- d. Masyarakat akan memperoleh manfaat melalui: pemenuhan persyaratan-persyaratan hukum dan peraturan, peningkatan kesehatan dan keselamatan serta penurunan dampak lingkungan dan peningkatan keamanan.

2.1.5 Manfaat penerapan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2000

Menurut Gaspersz (2006: 17-18), ada beberapa manfaat yang akan didapat oleh perusahaan yang telah menerapkan ISO 9001:2000. Manfaat yang dimaksud antara lain adalah:

- a. Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan melalui jaminan kualitas yang terorganisasi dan sistematis. Proses dokumentasi dalam ISO 9001:2000 menunjukkan bahwa kebijakan, prosedur dan intruksi yang berkaitan dengan kualitas telah direncanakan dengan baik.
- b. Perusahaan yang telah bersertifikat ISO 9001:2000 diizinkan untuk mengiklankan kepada media massa bahwa sistem manajemen kualitas dari perusahaan tersebut telah diakui secara internasional. Hal ini berarti

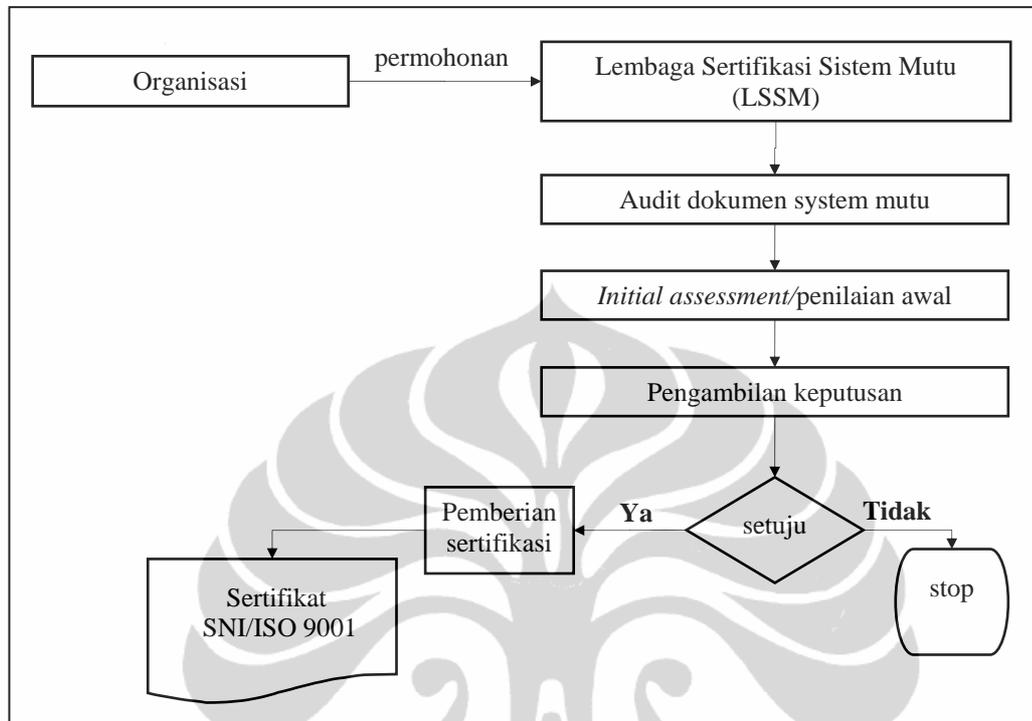
meningkatkan *image* perusahaan serta daya saing dalam memasuki pasar global.

- c. Audit sistem manajemen kualitas dari perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 dilakukan secara periodik oleh registrar dari lembaga registrasi, sehingga pelanggan tidak perlu melakukan audit sistem kualitas. Hal ini akan menghemat biaya dan mengurangi duplikasi audit sistem kualitas oleh pelanggan.
- d. Perusahaan yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 secara otomatis terdaftar pada lembaga registrasi, sehingga apabila pelanggan potensial ingin pemasok bersertifikat ISO 9001:2000, akan menghubungi lembaga registrasi. Jika nama perusahaan itu telah terdaftar pada lembaga registrasi bertaraf internasional, berarti terbuka kesempatan pasar baru.
- e. Meningkatkan kualitas dan produktivitas dari manajemen melalui kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten, serta pengurangan dan pencegahan pemborosan karena operasi internal menjadi lebih baik.
- f. Meningkatkan kesadaran kualitas dalam perusahaan
- g. Memberikan pelatihan secara sistematis kepada seluruh karyawan dan manajer organisasi melalui prosedur-prosedur dan intruksi-intruksi yang terdefinisi secara baik.
- h. Terjadinya perubahan positif dalam hal kultur kualitas dari anggota organisasi, karena manajemen dan karyawan terdorong untuk mempertahankan sertifikat ISO 9001:2000 yang umumnya hanya berlaku selama tiga tahun.

2.1.6 Proses sertifikasi ISO 9001:2000

Menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 bukanlah sesuatu hal yang akan didapat dalam sekejap, namun sertifikat ISO merupakan hasil usaha semua pihak yang ada dalam suatu organisasi. Sertifikasi merupakan bentuk pengakuan dari pihak independen terhadap satu organisasi yang sudah menerapkan sistem manajemen mutu yang menjadi acuannya. Proses sertifikasi tidaklah terlalu rumit, namun memerlukan perencanaan dan persiapan yang matang dari seluruh pihak yang terlibat dalam suatu organisasi. Proses sertifikasi dilaksanakan oleh lembaga Sertifikasi yang telah diakreditasi secara nasional atau

bahkan secara Internasional. Secara singkat proses sertifikasi ISO tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Proses sertifikasi ISO 9001:2000
 Sumber: <http://www.pu.go.id/balitbang/SNI/pdf/modul/067.pdf>

2.2 Konsep Efektivitas Penerapan ISO 9001:2000

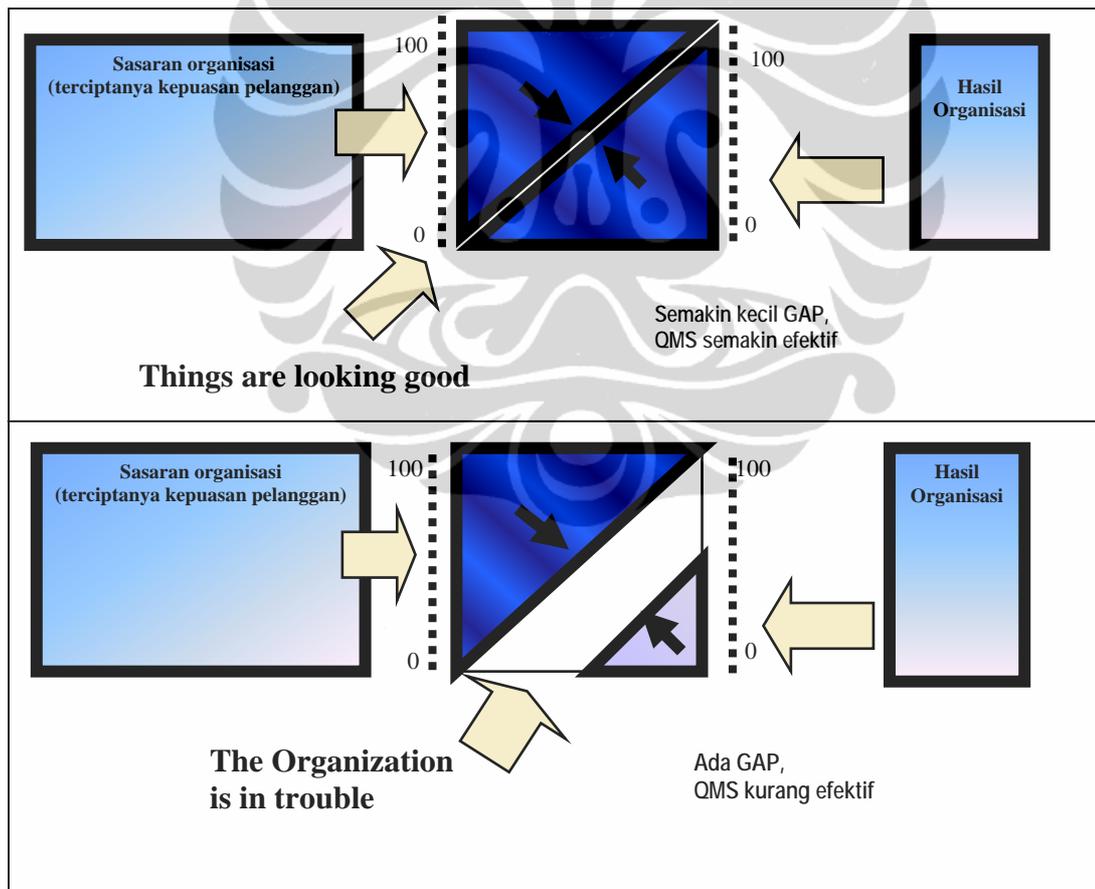
2.2.1 Pengertian efektivitas

Secara harfiah efektivitas diartikan pengaruh dan mempunyai daya guna serta membawa hasil. Sedangkan secara bahasa, efektivitas berasal dari kata efektif yang berarti tepat guna (KBBI, 1993 : 77).

2.2.2 Mengukur efektivitas penerapan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2000

Menurut Badan Standarisasi Nasional Indonesia di dalam <http://www.pu.go.id/balitbang/SNI/pdf/modul/067.pdf>, dijelaskan bahwa untuk mengukur efektivitas sistem manajemen kualitas (ISO 9001:2000) dapat dilakukan dengan menganalisis sampai sejauh mana kegiatan yang direncanakan terealisasi dan hasil yang direncanakan tercapai. Oleh karena ISO 9001:2000

merupakan sistem manajemen kualitas yang memberikan daftar persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah organisasi apabila mereka hendak memperoleh kepuasan pelanggan, maka untuk mengetahui efektivitas implementasi ISO 9001:2000 sebagai sistem manajemen kualitas untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan ini dapat dilakukan dengan menganalisis sampai sejauh mana kepuasan pelanggan dapat tercipta. Semakin kecil gap yang terjadi dalam kepuasan pelanggan, maka semakin efektif sistem manajemen kualitas (ISO) tersebut. Sebaliknya, semakin besar gap dalam kepuasan pelanggan, maka sistem manajemen kualitas dapat dikatakan kurang efektif. Berikut ini adalah gambar yang menunjukkan tingkat efektivitas dari sistem manajemen kualitas dengan ISO 9001:2000:



Gambar 2.3

Tingkat Efektivitas Penerapan ISO 9001:2000

Sumber: <http://www.pu.go.id/balitbang/SNI/pdf/modul/067.pdf>

Untuk dapat melakukan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dengan baik diperlukan adanya suatu konsep yang jelas mengenai kepuasan pelanggan itu sendiri. Oleh karena Griya Pijat Bersih Sehat merupakan sebuah perusahaan jasa, maka dalam studi kasus ini, konsep pengukuran kepuasan pelanggan yang paling tepat untuk digunakan adalah konsep kepuasan pelanggan dibidang jasa.

2.3 Konsep Kepuasan Pelanggan dibidang Jasa

2.3.1 Pengertian jasa

Jasa merupakan pemberian suatu kinerja atau tindakan tidak kasat mata dari satu pihak kepada pihak yang lain. Pada dasarnya jasa diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan, dimana interaksi antara pemberi jasa dan penerima jasa mempengaruhi hasil jasa tersebut (Rangkuti, 2006: 26). Jasa dapat juga diartikan sebagai suatu aktivitas ekonomi yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada umumnya pengerjaannya berdasarkan waktu untuk memperoleh suatu hasil tertentu bagi penerima jasa itu sendiri maupun untuk objek atau aset lain yang menjadi tanggung jawab pembeli (Lovlock, 2007: 15).

Pengertian lain dari jasa adalah setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip tidak berwujud dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksinya bisa terkait dan bisa juga tidak terikat pada suatu produk fisik (Kotler, 2000: 428).

2.3.2 Dimensi kualitas jasa

Dimensi kualitas jasa terdiri dari:

- a. *Reliability* (keandalan), yaitu kemampuan untuk melakukan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan
- b. *Responsiveness* (ketanggapan), yaitu kemauan untuk menolong pelanggan dan kesediaan untuk melayani pelanggan dengan baik
- c. *Assurance* (jaminan), yaitu pengetahuan, kesopanan dan kepercayaan diri petugas serta sifat yang dapat dipercaya.
- d. *Emphaty* (empati), yaitu rasa peduli untuk memberikan perhatian secara individual kepada pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan, serta kemudahan untuk dihubungi

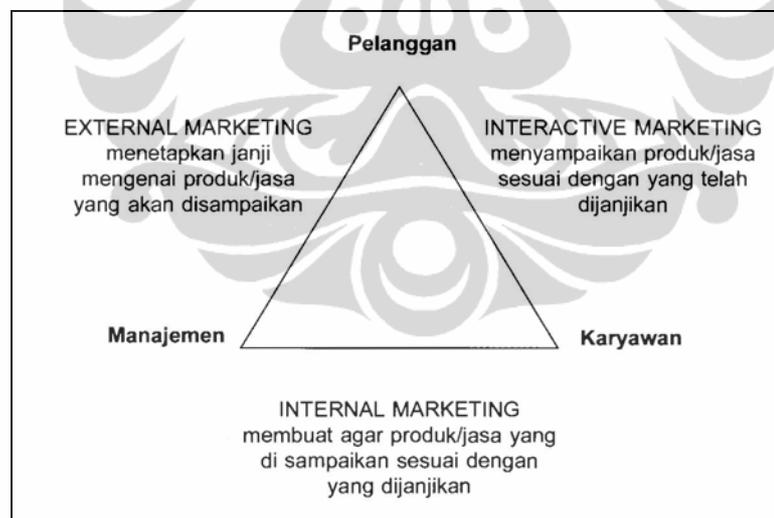
- e. *Tangible* (bukti langsung), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan karyawan dan sarana komunikasi (Parasuraman di dalam Kotler, 2000: 440).

2.3.3 Aspek sukses industri jasa

Menurut Rangkuti (2006: 26-27), sukses suatu industri jasa tergantung pada sejauh mana perusahaan mampu mengelola ketiga aspek berikut:

1. Janji perusahaan mengenai jasa yang akan disampaikan kepada pelanggan.
2. Kemampuan perusahaan untuk membuat karyawan mampu memenuhi janji tersebut.
3. Kemampuan karyawan untuk menyampaikan janji tersebut kepada pelanggan.

Model kesatuan dari ketiga aspek tersebut dikenal sebagai segitiga jasa, di mana sisi segitiga mewakili setiap aspek. Kegagalan di satu sisi menyebabkan segitiga roboh. Artinya, industri jasa tersebut gagal. Status perusahaan, karyawan serta pelanggan tergambar dalam segitiga berikut ini:



Gambar 2.4
Diagram Segitiga Pemasaran Jasa

Sumber: Rangkuti, 2006: 26-27

2.3.4 Pengertian kepuasan pelanggan

Kepuasan atau “*satisfaction*” berasal dari bahasa latin ‘*satis*’ yang berarti cukup baik atau memadai dan ‘*facio*’ yang berarti melakukan atau membuat. Kepuasan dapat diartikan sebagai upaya untuk memenuhi suatu hal atau

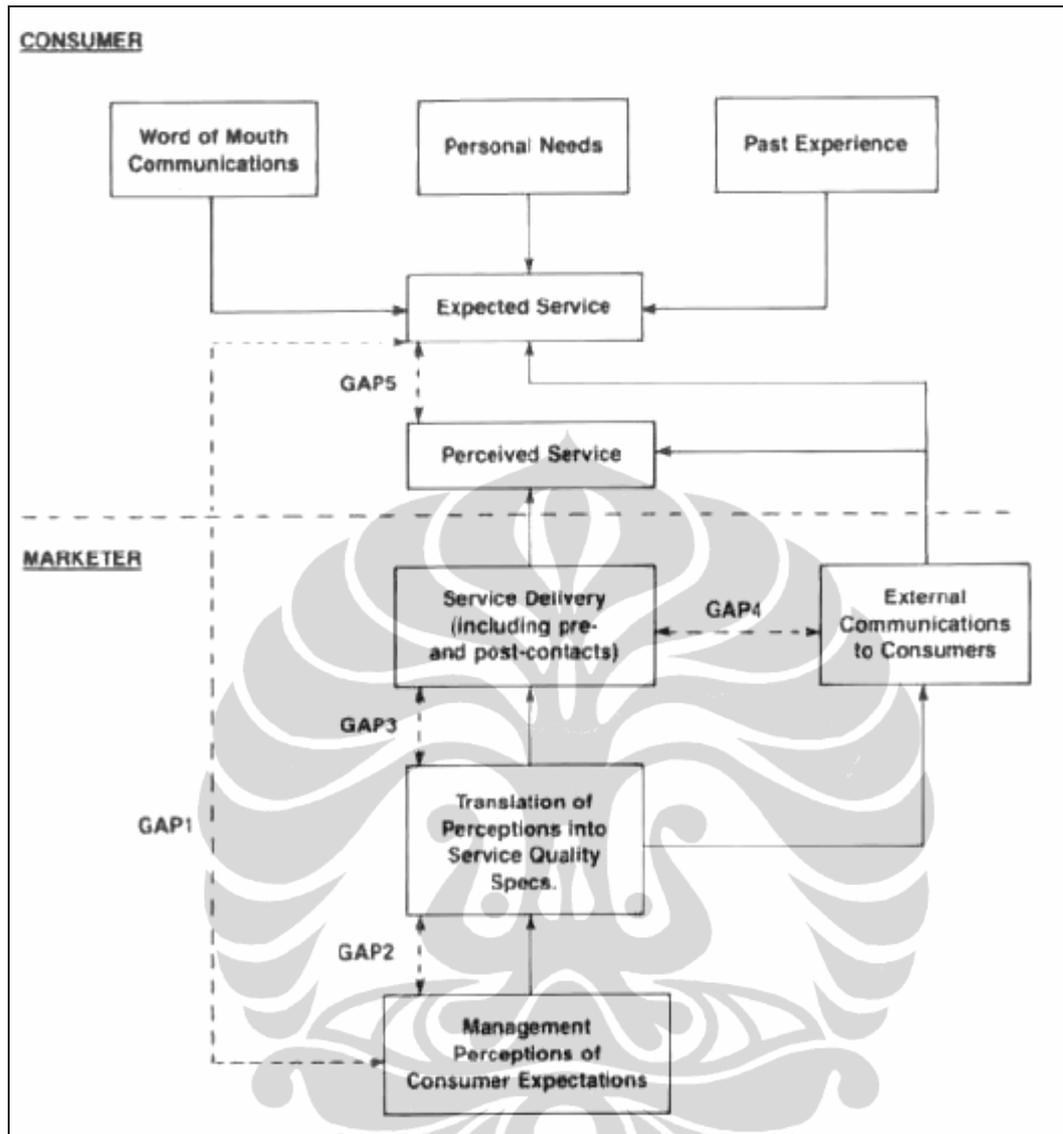
melakukan sesuatu agar memadai. Secara umum kepuasan dapat diartikan sebagai perasaan baik atau senang yang muncul ketika seseorang dapat memperoleh sesuatu atau ketika apa yang diinginkan terpenuhi. Namun apabila dikaitkan dengan konteks manajemen pengertian kepuasan akan menjadi sangat bervariasi dan kompleks. (<http://hilman2004materials.wordpress.com/>).

Menurut Kotler dalam Rangkuti (2006: 23), definisi kepuasan pelanggan itu sendiri adalah perasaan senang atau kecewa seseorang sebagai hasil dari perbandingan antara prestasi atau produk yang dirasakan dan diharapkan.

2.3.5 Model kesenjangan pelanggan

Salah satu faktor yang menentukan kepuasan pelanggan adalah kualitas pelayanan yang terdiri dari lima dimensi pelayanan. Kesenjangan merupakan ketidaksesuaian antara pelayanan yang dirasakan (*perceived service*) dan pelayanan yang diharapkan (*expected service*). Kesenjangan terjadi apabila pelanggan mempersepsikan pelayanan yang diterimanya lebih tinggi dari *desired service* atau lebih rendah dari *adequate service* kepentingan pelanggan tersebut. Dengan demikian, pelanggan dapat merasa sangat puas, atau sebaliknya, sangat kecewa (Rangkuti, 2006: 40-42).

Parasuraman, Zeithmal & Berry (1985), mengidentifikasi lima kesenjangan yang mungkin terjadi dalam penyampaian jasa dan dapat mengakibatkan kegagalan dalam penyampaian jasa tersebut. Lima kesenjangan tersebut dapat divisualisasikan dalam gambar berikut ini:



Gambar 2.5
Kesenjangan dalam penyampaian jasa
 Sumber: Parasuraman, Zeithmal & Berry (1985)

Keterangan:

1. Kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen: manajemen tidak selalu memahami benar apa yang menjadi keinginan pelanggan.
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa. Manajemen mungkin benar dalam memahami keinginan pelanggan, tetapi tidak menetapkan standar pelaksanaan yang spesifik.

3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Para personel mungkin tidak terlatih dengan baik dan tidak mampu memenuhi standar.
4. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat wakil-wakil dan iklan perusahaan
5. Kesenjangan antara jasa yang dialami (dirasakan) dengan jasa yang diharapkan.

2.3.6 Mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas jasa

Kepuasan pelanggan terhadap suatu jasa ditentukan oleh tingkat kepentingan pelanggan. Menurut Rangkuti (2006: 35), tingkat kepentingan pelanggan didefinisikan sebagai keyakinan pelanggan sebelum mencoba atau membeli suatu produk atau jasa yang akan dijadikan standar acuan dalam menilai kinerja produk jasa tersebut.

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas jasa akan dilakukan dengan menggunakan *Importance-Performance Analysis* yang melibatkan lima dimensi kualitas jasa. Analisis kepentingan-kinerja ini dilakukan berdasarkan konsep yang diungkapkan oleh John A. Martha dan John C. James yang tercantum dalam buku pengukuran tingkat kepuasan pelanggan untuk menaikkan pangsa pasar, karangan Supranto (2006: 239). Konsep ini sebenarnya berasal dari konsep SERVQUAL. Dengan konsep *Importance-Performance Analysis* ini, istilah *expectation* dalam SERVQUAL diganti dengan istilah *important* atau tingkat kepentingan menurut persepsi pelanggan. Dari persepsi tingkat kepentingan pelanggan, dapat dirumuskan tingkat kepentingan yang paling dominan. Diharapkan dengan memakai konsep tingkat kepentingan ini, perusahaan dapat menangkap persepsi yang lebih jelas mengenai pentingnya suatu atribut jasa di mata pelanggan (Rangkuti, 2006: 110). Hasil analisis ini dapat digunakan untuk melakukan pemeringkatan berbagai elemen dari jasa dan mengidentifikasi tindakan apa yang diperlukan oleh perusahaan.

Analisis kepuasan dengan konsep *Importance-Performance Analysis* ini akan melibatkan lima dimensi kualitas jasa, yang terdiri dari: *responsiveness*, *reliability*, *emphaty*, *assurance* dan *tangibl*. Kelima dimensi kualitas jasa tersebut

akan dijabarkan menjadi beberapa pernyataan dalam kuesioner yang akan diisi oleh responden.

Untuk pengukuran tingkat kepentingan pelanggan terhadap kelima dimensi kualitas tersebut digunakan skala 5 tingkat (likert) sebagai berikut:

- a. Jawaban sangat penting diberi bobot 5
- b. Jawaban penting diberi bobot 4
- c. Jawaban cukup penting diberi bobot 3
- d. Jawaban kurang penting diberi bobot 2
- e. Jawaban tidak penting diberi bobot 1

Sedangkan untuk pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dalam memberikan jasa digunakan lima penilaian dengan bobot sebagai berikut:

- a. Jawaban sangat baik diberikan bobot 5, berarti pelanggan sangat puas
- b. Jawaban baik diberi bobot 4, berarti pelanggan puas
- c. Jawaban cukup baik diberi bobot 3, berarti pelanggan cukup puas
- d. Jawaban kurang baik diberi bobot 2, berarti pelanggan kurang puas
- e. Jawaban tidak baik diberi bobot 1, berarti pelanggan tidak puas

Berdasarkan hasil penilaian tingkat kepentingan dan hasil penilaian kinerja, maka akan dihasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaannya oleh perusahaan terkait. Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja dengan skor kepentingan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Dalam pengukuran kepuasan ini terdapat 2 buah variabel yang diwakili oleh huruf X dan Y. Variabel X merupakan tingkat kinerja perusahaan yang dapat memberikan kepuasan para pelanggan, sedangkan Y merupakan tingkat kepentingan pelanggan. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Dimana: Tki = tingkat kesesuaian responden

Xi = skor penilaian kinerja perusahaan

Yi = skor penilaian kepentingan pelanggan

Selanjutnya sumbu mendatar X akan diisi oleh skor tingkat kinerja, sedangkan sumbu tegak Y akan diisi oleh skor tingkat kepentingan. Dalam penyederhanaan rumus, maka untuk setiap faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dapat ditulis sebagai berikut:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n} \quad \bar{Y} = \frac{\sum Yi}{n}$$

Dimana: \bar{X} : skor rata-rata tingkat pelaksanaan/kepuasan

\bar{Y} : skor rata-rata tingkat kepentingan

n : jumlah responden

Pada tahap selanjutnya digunakanlah diagram kartesius. Diagram kartesius merupakan suatu bangun yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik (\bar{X} , \bar{Y}) dimana titik \bar{X} merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat pelaksanaan atau kepuasan pelanggan. Sedangkan \bar{Y} adalah rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan seluruh faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Persamaan tersebut dapat ditulis dalam rumus berikut ini (Supranto, 2006: 242):

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{X}_i}{K} \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N \bar{Y}_i}{K}$$

Di mana K = banyaknya atribut yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan.



Gambar 2.6

Diagram Kartesius

Sumber: Supranto (2006: 242)

Keterangan:

- A. Atribut-atribut pelayanan yang berada pada kuadran A ini menunjukkan faktor pelayanan yang dinilai memiliki tingkat kepentingan yang tinggi bagi pelanggan dan mempengaruhi kepuasan pelanggan, namun dalam menurut penilaian pelanggan, kinerja perusahaan belum sesuai dengan dengan tingkat kepentingan pelanggan tersebut. Hal inii dapat mengurangi tingkat kepuasan pelanggan.
- B. Atribut-atribut pelayanan yang berada pada kuadran B ini menunjukkan faktor pelayanan yang memiliki tingkat kepentingan yang tinggi bagi pelanggan dan menurut penilaian pelanggan, kinerja perusahaan telah sesuai dengan tingkat kepentingan pelanggan tersebut. Oleh karena itu, kinerja perusahaan harus dipertahankan, agar kepuasan pelanggan tetap terjaga.
- C. Atribut-atribut yang berada pada kuadran C ini menunjukkan beberapa faktor yang kurang penting bagi pelanggan, dan pelanggan menilai bahwa kinerja perusahaan pun tergolong biasa-biasa saja (cukup).
- D. Atribut-atribut yang termasuk dalam kuadran ini menunjukkan faktor pelayanan yang dinilai kurang penting bagi pelanggan, tetapi kinerja perusahaan untuk atribut-atribut tersebut sangat baik (berlebihan). Dengan kata lain, atribut-atribut pelayanan dalam kuadran ini dianggap kurang penting bagi pelanggan tetapi kinerja perusahaan sangat memuaskan.