**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Administrasi Negara**
2. Pengertian Administrasi

Istilah administrasi sering kita dengar terlebih dalam bidang yang berurusan dengan catat-mencatat, pembukuan, surat-menyurat, pembuatan agenda, dan sebagainya. Ilmu mengenai administrasi dalam instansi pemerintahan atau suatu perusahaan sangat diperlukan untuk menunjang dalam pelaksanaan kegiatan pemerintah atau perusahaan. Apabila dalam suatu instansi pengelolaan administrasinya baik maka instansi tersebut juga akan dapat berjalan dengan baik.

Administrasi secara umum dapat dibedakan menjadi dua pengertian yaitu dalam arti sempit dan arti luas. Pengertian administrasi dalam arti sempit menurut **Prajudi Atmosudirdjo (dalam Ayub, 2007:30)** adalah “tata usaha atau *office work* yang meliputi kegiatan catat-mencatat, tulis-menulis, mengetik, korespodensi, kearsipan, dan sebagainya”.

Selain menurut **Prajudi Atmosudirdjo** ada pendapat lain mengenai administrasi dalam arti sempit. Menurut Ismail Nawawi **(Nawawi, 2009:33)** administrasi dalam arti sempit adalah “mencatat setiap komponen administrasi yang meliputi komponen manajemen, organisasi, maupun kegiatan operasional”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat diartikan bahwa administrasi dalam arti sempit adalah kegiatan pengolahan data dan informasi yang meliputi kegaiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan secara tertulis yang diperlukan oleh suatu organisasi.

Ada beberapa pengertian menurut para ahli mengenai administrasi dalam arti luas. Menurut **Sondang P. Siagian** **(1986:2)** administrasi dalam pengertian luas adalah “keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.Apabila melihat pendapat dari Sondang P Siagian, administrasi dapat diilustrasikan seperti pemain sepak bola yang melakukan sebuah kerjasama bersama pemain lainnya untuk memenangkan timnya dalam sebuah pertandingan.

Pengertian administrasi dalam arti luas menurut ahli lainnya, **yaitu Ismail Nawawi (Nawawi, 2009:35)**, mengatakan bahwa:

**“administrasi dalam arti luas adalah proses rangkaian kegiatan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang secara dinamis dalam kerjasama dengan pola pembagian kerja untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu yang rasional, secara efektif dan efisien”.**

Pendapat dari Ismail Nawawi ada kesamaan dengan pendapat dari Sondang P. Siagian mengenai kerja sama yang dilakukan untuk mecapai suatu tujuan bersama.

Berdasarkan pengertian mengenai administrasi menurut para ahli, administrasi dapat dikatakan sebagai proses kerjasama yang melibatkan sedikitnya dua orang untuk mecapai sasasaran atau tujuan yang sudah ditentukan sebelum mereka memulai kegiatan.

Menurut **Handayaningrat (1980:2)** Administrasi dapat dibedakan dalam 2 pengertian yaitu :

1. **Administrasi dalam arti sempit, yaitu dari kata *Administratie* (bahasa belanda), yang meliputi kegiatan: catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan *(clerical work)*. Jadi Tata Usaha adalah sebagian kecil dari pada kegiatan Administrasi.**
2. **Administrasi dalam arti luas dari kata *Administration* (bahasa inggris) Di bawah ini akan dikemukakan beberapa pendapat, arti atau definisi dari pada administrasi dalam arti luas, yaitu :**
3. **Menurut Leonard D. White, dalam bukunya *Introduction To The Study Of Public Administration,* memberikan definisi sebagai berikut :**

**“*Administration is a process common to all group effort, public or private, civil or military, large scale or small scale…etc”.* (Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau kecil…dan sebagainya).**

1. **H.A. Simon dan kawan-kawan, dalam bukunya: *Public Administration,* memberikan definisi sebagai berikut: *“administration as the activities of group cooperatingto accomplish common goals”.* (Administrasi sebagai kkegiatan daripada kelompok yang mengadakan kerja sama untuk menyelesaikan tujuan bersama).**
2. **William H. Newman, dalam bukunya: *Administrative Action* mengemukakan: “*Administration has been defined as the guidance, leadership and control of the effort of a group of individuals towards some common goals”.* (Administrasi didefinisikan sebagai bimbingan, kepemimpinan dan pengawasan daripada usaha-usaha kelompok individu-individu terhadap tercapainya tujuan bersama).**
3. Administrasi Negara

Menurut **Pffifner** dan **Presthus** yang dikutip **Syafei (2003:31)** memberikan penjelasan mengenai administrasi negara sebagai berikut:

1. **Administrasi Negara meliputi implementasi kebijaksanaan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik.**
2. **Administrasi Negara dapat didefinisikan sebagai koordinasi usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintahan. Hal ini terutama meliputi pekerjaan sehari-hari pemerintah.**
3. **Secara ringkas, administrasi Negara adalah suatu proses yang bersangkutan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemerintah, pengarahan kecakapan dan teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya, memberikan arah dan maksud terhadap sejumah orang.**

Menurut **Dwight Waldo** dikutip **Syafei (2003:33)** mengatakan bahwa Administrasi Negara adalah “manajemen dan organisasi dari manusia dan peralatannua guna mencapai tujuan pemerintah”.

Sependapat dengan pernyataan diatas yang dikemukakan oleh **George J.Gordon** yang dikutip **Syafei (2003:33)** bahwa Administrasi Negara adalah :

**“seluruh proses baik yang dilakukan organisasi maupun perseorangan yang berkaitan dengan penerapan atau pelaksanaan hukum dan peraturan yang dilakukan oleh badan legislatif, eksekutif, serta peradilan”.**

Menurut **Edward H. Lichfield** dikutip **Syafei (2003:33)** bahwa Administrasi Negara adalah “suatu studi mengenai bagaimana bermacam-macam badan pemerintah diorganisir, diperlengkapi dengan tenaga-tenaganya, dibiayai, digerakkan, dan dipimpin”.

1. Fungsi Administrasi

William H. Newman, menyebut “*The work of Administration*” yang dapat di bagi dalam 5 proses yaitu :

1. Perencanaan **(*Planning)***
2. Pengorganisasian **(*Organizing*)**
3. Pengumpulan Sumber **(*Assembling resources*)**
4. Pengendalian Kerja **(*Supervising)***
5. Pengawasan **(*Controling*)**
6. **Kualitas Pelayanan**
7. Pengertian kualitas pelayanan

Kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna karena orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan, seperti kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan, kecocokan untuk pemakaian perbaikan berkelanjutan, bebas dar kerusakan atau cacat, pemenuhan kebutuhan pelanggan, melakukan segala sesuatu yang membahagaiakan. Dalam perspektif TQM (*Total Quality Management*) kualitas dipandang secara luas, yaitu tidak hanya aspek ahasil yang ditekankan, tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia. Hal ini jelas tampak dalam definisi yang dirumuskan oleh **Goeth** dan  **Davis** yang dikutip **Tjiptono (2012:51)** bahwa kualitas merupaka suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sebaliknya, definisi kualitas bervariasi dari yang kontroversional hingga yang lebih strategik.

Menurut **Garvin** yang dikutip **Tjiptono (2012:143)** menyatakan bahwa :

**terdapat lima persektif mengenai kualitas, salah satunya yaitu bahwa kualitas dilihat tergantung pada orang yang menilainya, sehingga produk yang paling memuaskan preferensi sesorang merupakan produk yang berkualitas paling tinggi.**

Pelayanan dapat didefinisikan sebagai segala bentuk kegiatan/aktifitas yang diberikan oleh satu pihak atau lebih kepada pihak lain yang memiliki hubungan dengan tujuan untuk dapat memberikan kepuasan kepada pihak kedua yang bersangkutan atas barang dan jasa yang diberikan. Pelayanan memiliki pengertian yaitu terdapatnya dua unsur atau kelompok orang dimana masing-masing saling membutuhkan dan memiliki keterkaitan, oleh karena itu peranan dan fungsi yang melekat pada masing-masing unsur tersebut berbeda. Hal-hal yang menyangkut tentang pelayanan yaitu faktor manusia yang melayani, alat atau fasilitas yang digunakan untuk memberikan pelayanan, mekanisme kerja yang digunakan dan bahkan sikap masing-masing orang yang memberi pelayanan dan yang dilayani.

Pada prinsipnya konsep pelayanan memiliki berbagai macam definisi yang berbeda menurut penjelasan para ahli, namun pada intinya tetap merujuk pada konsepsi dasar yang sama. Menurut **Sutedja (2007:105) :**

**pelayanan atau servis dapat diartikan sebagai sebuah kegiatan ata keuntungan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak lain. Pelayanan tersebut meliputi kecepatan melayani, kenyamanan yang diberikan, kemudahan lokasi, harga wajar dan bersaing.**

Menurut **Jusuf Suit dan Almasdi (2012:88)** untuk melayani pelanggan secara prima kita diwajibkan untuk memberikan layanan yang pasti handal, cepat serta lengkap dengan tambahan empati dan penampilan menarik. Sedangkan menurut **Gronroos** dalam **Ratminto (2005:2) :**

**pelayanan adalah aktifitas atau serangkaian aktifitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi layanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.**

Ciri-ciri pelayanan yang baik menurut **Kasmir (2005:39)** dirumuskan sebagai berikut :

1. **Bertanggung jawab kepada setiap pelanggan/pengunjung sejak awal hingga selesai.**
2. **Mampu melayani secara cepat dan tepat.**
3. **Mampu berkomunikasi.**
4. **Mampu membrikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi.**
5. **Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik.**
6. **Berusaha memahami kebutuhan pelanggan/pengunjung.**

Pengertian kualitas jasa atau pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketetapan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut **Lewis** dan **Booms** dalam **Tjiptono (2012:157)** mendefinisikan kualitas pelayanan secara sederhana, yaitu ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Artinya kualitas pelayanan ditentukan oleh kemampuan perusahaan atau lembaga tertentu untuk memenuhi kebutuhan yang sesuai dengan apa yang diharapkan atau diinginkan berdasarkan kebutuhan pelanggan/pengunjung. Dengan kata lain, faktor utama yang mempengeruhi kualitas pelayanan yang diharapkan pelanggan/pengunjung dan persepsi masyarakat terhadap pelayanan tersebut. Nilai kualitas pelayana pada kemampuan perusahaan dan stafnya dalam memenuhi pelanggan secara konsisten.

Kualitas pelayanan memberikan suatu dorongan kepada pelanggan atau dalam hal ini masyarakat untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan lembaga atau instansi pemberi pelayanan jasa. Ikatan hubungan yang baik ini akan memungkinkan lembaga pelayanan jasa untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan/pengunjung serta kebutuhan mereka. Dengan demikian penyedia layanan jasa dapat meningkatkan kepuasan pengunjung dengan memaksimalkan pengalaman pengunjung yang menyenangkan dan meminimumkan pengalama pengunjung yang kurang menyenangkan. Apabila layanan yang diterima atau dirasakan sesuai harapan pelanggan, maka kualitas layanan dipersepsikan sebagai kualitas ideal, tetapi sebaliknya jika layanan yang diterima atau dirasakan lebih rendah dari yang diharapkan maka kualitas layanan dipersepsikan rendah.

1. Perspektif Terhadap Kualitas

Menurut Garvin (dalam Lovelock, 1994; Ross,1993), ada lima macam perspektif kualias yang berkembang. Kelima macam perspektif inilah yang bisa menjelaskan mengapa kualitas bisa diartikan secara beranekaragam oleh orang yang berbeda dalam situasi yang berlainan. Adapun kelima macam perspektif tersebut meliputi :

1. *Transcedental Approach*

Dalam pendekatan ini, kualitas dipandang sebagai *innate excellence,* dimana kualitas dapa dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalisasikan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam dunia seni, misalnya music, seni drama, seni tari, dan seni rupa. Meskipun demikian suatu perusahaan dapat mempromosikan produknya melalui pernyataan-pernyataan maupun pesan-pesan komunikasi seperti tempat belanja yang menyenangkan (Supermarket), elegan (Mobil), kecantikan wajah (Kosmetik, kelembutan dan kehalusan kulit (Sabun Mandi), dan lain-lain. Dengan demikian fungsi perencanaan, produksi dan pelayanan suatu perusahaan sulit sekali menggunakan definisi seperti ini sebagai dasar manajemen kualitas.

1. *Product based approach*

Pendekatan ini menganggap bahwa kualitas merupakan karakteristik atau atribut yang dikuantitatifkan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsure atau atribut yang dimiliki produk. Karena pandangan ini sangat objektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan, dan preferensi individual.

1. *User based approach*

Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, sehingga produk yang paling memuasan preferensi seseorang (misalnya *perceived quality*) merupakan prouk yang berkualitas tinggi. Perspektif yang subjektif dan *demand oriented* ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keingian yang berbeda pula, sehingga kualtas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakan.

1. *Manufacturing based approach*

Perspektif ini bersifat *supply based* dan terutama memperhatikan praktik-praktik perkayasaan dan oemanufakturan, serta mendefiniskan kualitas sebagai kesesuaian/sama dengan persyaratan (*conformance to rquirements*). Dalam sector jasa, dapat dikatakan bahwa kualitasnya bersifat *operations driven.* Pendektan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorng oleh tujuan peningkatan prouktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menetukan kualitas adalah standar yang ditetapkan perusahaan, bukan konsumen yang menggunakannya.

1. *Value based approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dasi segi nilai dan harga.

Dengan mempertimbangkan *trade off* antara kinerja dan harga, kualitas didefiniskan sebagai *“affordable excellence”.* Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah barang atau jasa yang paling tepat dibeli (*best buy*).

Pemahaman akan adanya perbedaan pandangan terhadap kualitas sebagaimana diuraikan diatas dapat bermanfaat dalam mengatasi konflik-konflik yang kadangkala timbul diantara para manajer dalam departemen fungsional yang berbeda. Cara yang terbaik bagi setiap perusahaan adalah menggunakan perpaduan antara beberapa perspektif kualitas dan secara aktif menyesuaikan setiap saat dengn kondisi yang dihadapi.

1. Service Excellence

Sehubungan deng peranan *contact personel* yang sangat penting dalam menentukan kualitas pelayanan, setiap perusahaan memerlukan *service excellence.* Yang dimaksud dengan *service excellence* atau pelayanan yang unggul, yakni suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan (Elhaitammy, 1990). Sasaran dan manfaat dari *service excellence* dapat dilihat pada table 2.1 secara garis besar ada empat unsure pokok dalam konsep ini, yaitu :

1. Kecepatan
2. Ketepatan
3. Keramahan
4. Kenyamanan

Keempat komponen tersebut merupakan satu kesatuan pelayanan yang terintegrasi, maksudnya pelayanan atau jasa menjadi tidak *excellence* bila ada komponen yang kurang. Untuk mencapai tingkat *excellence,* setiap karyawan harus memiliki keterampilan tertentu, diantaranya berpenampilan baik dan rapi, bersikap ramah, memperlihatkan gairah kerja dan sikap selalu siap untuk melayani, tenang dalam bekerja, tidak tinggi hati karena merasa dibutuhkan, menguasai pekerjaannya baik tugas yang berkaitan pada bagian atau departemennya maupun bagian lainnya, mampu berkomunikasi dengan baik, bisa memahami bahasa isyarat (*gesture*) pelanggan, dan memiliki kemampuan mengenai keluhan pelanggan secara professional. Dengan demikian upaya mencapai *excellence* bukanlah pekerjaan yang mudah. Akan tetapi bila hal tersebut dapat dilakukan, maka perusahaan yang bersangkutan akan dapat meraih manfaat besar, terutama berupa kepuasan dan loyalitas pelanggan yang besar.

**TABEL 2.1**

**SASARAN dan MANFAAT SERVICE EXCELLENCE**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Sasaran Service Excellence** | **Manfaat Service Excellence** | | |
| **Bagi Pelanggan** | **Bagi Karyawan** | **Bagi perusahaan** |
| Memuaskan pelanggan | Kebutuhan terpenuhi | Lebih percaya diri | Meningkatkan kesan professional (corporate image) |
| Meningkatkan loyalitas pelanggan | Merasa dihargai dan mendapatkan pelayanan yang baik | Ada kepuasan pribadi | Kelangsungan usaha perusahaan terjamin |
| Meningkatkan penjualan produk dan jasa perusahaan | Merasa dipercaya sebagai mitra bisnis | Menambah ketenangan bekerja | Mendorong masyarakat untuk berhubungan dengan perusahaan |
| Meningkatkan pendapatan perusahaan | Merasa menemukan perusahaan yang professional | Memupuk semangat untuk meniti karir | Mendorong kemungkinan ekspansi |
|  |  |  | Meningkatkan laba perusahaan |

Sumber : **Elhaitammy,T.(1990)**, “*Service Excellence:*Ujung Tombak Bank Marketing”, *Bank dan Manajemen,* November-Desember,p.39

1. Dimensi Kualitas Pelayanan

Ada beberapa pendapat mengenai dimensi kualitas pelayanan, antara lain **Parasuraman, Zeithaml,** dan **Berry** dalam **Saleh (2010:103)** yang melakukan penelitian khusus terhadap beberapa jenis jasa dan berhasil mengidentifikasi sepuluh faktor utama yang menentukan kualitas jasa. Kesepuluh faktor tersebut adalah :

1. ***Reliability,***mencakup dua hal pokok, yaitu konsistensi kerja (*performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependebility*). Hal ini berarti perusahaan memberikan jasanya secara tepat semenjak saat pertama. Selain itu juga berarti bahwa perusahaan yang bersangkutan memenuhi janjinya, misalnya menyampaikan jasanya sesuai dengan jadwal yang disepakati.
2. ***Responsivness,***yaitu kemauan atau kesiapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan.
3. ***Competence,***artinya setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tertentu.
4. ***Accessibility,***meliputi kemudahan untuk menghubungi dan ditemui. Hal ini berarti lokasi fasilitas jasa yang mudah dijangkau, waktu menunggu yang tidak terlalu lama, saluran komunikasi perusahaan mudah dihubungi, dan lain-lain.
5. ***Courtesy,***meliputi sikap sopan santun, respek, perhatian, dan keramahan yang dimiliki para kontak personal.
6. ***Credibility,***yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakteristik pribadi kontak personal, dan interaksi dengan pelanggan.
7. ***Security,***yaitu aman dari bahaya, resiko, atau keragu-raguan. Aspek ini meliputi keamanan secara fisik (*physichal safety),* keamanan finansial (*financial security),* dan kerahasiaan (*confidentiality*).
8. ***Understanding/Knowing the Customer,***yaitu usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan
9. ***Tangibles,***yaitu bukti fisik dari jasa, biasa berupa fasilitas fisik, peralatan yang dipergunakan, atau penampilan dari personil.

Perkembangan selanjutnya, **Zheithalm et al** dalam **Ariani (2009:180)** menyederhanakan sepuluh dimensi di atas menjadi lima dimensi pokok yang dikenal sebagai SERQUAL (service quality) yang terdiri dari :

1. **Bukti fisik (*Tangibles*)** yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukan eksistensiya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana prasarana fisik perusahaan yang dapat diandalkan serta keadaan lingkungan sekitarnya merupakan salah satu cara perusahaan jasa dalam menyajikan kualitas layanan terhadap pelanggan . diantaranya meliputi fasilitas fisik (gedung, rak buku, meja, kursi dan sebagainya), teknologi (peralatan dan perlengkapan yang dipergunakan), serta penampilan pegawai.
2. **Keandalan (*Reliability*)** adalah kemampuan perusahaan memberikan pelayanan sesuai dengan apa yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapa pelanggan yang tercermin dari keterampilan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap simpatik dan akurasi yang tinggi.
3. **Daya tanggap (*Responsiveness*)** adalah kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat dan tepat dengan penyampaian informasi yang jelas. Mengabaikan dan membiarkan pelanggan menunggu tanpa alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan.
4. **Jaminan (*Assurance*)** adalah pengetahuan, kesopan-santunan dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen antara lain
5. **Komunikasi (*Communication*),** yaitu secara terus menerus memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa dan penggunaan kata yang jelas sehingga para pelanggan dapat dengan mudah mengerti apa yang diinformasikan pegawai serta dengan cepat dan tanggap menyikapi keluhan dan komplain dari para pelanggan.
6. **Kredibilitas (*Credibility*),** perlunya jaminan atas suatu kepercayaan yang diberikan kepada pelanggan, *believability* atau sifat kejujuran, menanamkan kepercayaan, memberikan kredibilitas yang baik bagi perusahaan pada masa yang akan datang.
7. **Keamanan (Security),** adanya suatu kepercayaan yang tinggi dari pelanggan akan pelayanan yang diterima. Tentunya pelayanan yang diberikan mampu memberikan suatu jaminan kepercayaan.
8. **Kompetensi (*Competenci*),** yaitu keterampilan yang dimiliki dan dibutuhkan agar dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan dapat dilaksanakan dengan optimal.
9. **Sopan santun (*Courtesy*),** dalam pelayanan adanya suatu nilai moral yang dimiliki oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, jaminan akan kesopan-santunan yang ditawarkan kepada pelanggan sesuai dengan kondisi dan situasi yang ada.
10. **Empati (*Empaty*)** yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.
11. Prinsip-Prinsip Kualitas Pelayanan

Dalam rangka menciptakan gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi organisasi untuk menyempurnakan kualitas, organisasi bersangkutan harus mampu untuk mengimplementasikan enam prinsip utama yang berlaku bagi perusahaan, keenam prinsip ini sangat bermanfaat dalam membentuk mempertahankan lingkungan yang tepat untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan dengan didukung oleh para pemasok, karyawan, dan pelanggan. Menurut **Wolkins,** dikutip dalam **Saleh**  **(2010:105)**  keenam prinsip tersebut terdiri atas:

1. Kepemimpinan

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

1. Pendidikan

Semua karyawan perusahaan, mulai dari manajer puncak sampai karyawan operasional, wajib mendapatkan penekanan sebagai strategi bisnis, alat, teknik impelementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.

1. Perencanaan Strategik

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

1. *Review*

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

1. Komunikasi

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

1. *Total Human Reward*

*Reward* dan *recognition.* Merupakan aspek krusial dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan berprestasi perlu diberi imbalan dan prestasinya harus diakui. Dengan cara seperti ini, motivasi, semangat kerja, rasa bangga dan rasa memiliki (*sense of belonging*) setiap anggota organisasi dapat meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktifitas dan profitabilitas bagi perusahaan, serta kepuasan dan loyalitas pelanggan.

1. Unsur-Unsur Kualitas Pelayanan

Unsur-unsur kualitas pelayanan yang dikutip dalam **Saleh (2010:106)** antara lain adalah sebagai berikut :

1. Penampilan. Personal fisik sebagaimana layanan kantor depan (resepsionis) memerlukan persyaratan seperti berpenapilan menarik, badan harus tegap/tidak cacat, tutur bahasa menarik, familiar dalam berprilaku, penampilan percaya diri.
2. Tepat Waktu dan Janji.Secara utuh dan prima petugas pelayanan dalam menyampaikan perlu diperhitungkan janji yang disampaikan kepada pelanggan bukan sebaliknya selalu ingkar janji. Demikian juga waktu jiika mengutarakan 2 hari selesai betul-betul dapat memenhinya.
3. Kesediaan Melayani.Sebagaimana fungsi dan wewenang harus melayani kepada para pelanggan, konsekuensi logis petugas harus benar-benar bersedia melayani para pelanggan.
4. Pengetahuan dan Keahlian. Sebagai syarat untuk melayani dengan baik, petugas harus mempunyai pengetahuan dan keahlian. Di sini petugas pelayanan harus memiliki tingkat pendidikan tertentu pelatihan tertentu yang disyaratkan dalam jabatan serta memiliki pengalaman yang luas dibidangnya.
5. Kesopanan dan Keramah Tamah.Masyarakat pengguna jasa pelayanan itu sendiri dan lapisan masyarakat baik tingkat status ekonomi dan sosial rendah maupun tinggi terdapat perbedaan karakternya maka petugas pelayanan masyarakat dituntut adanya keramahtamahan yang standar dalam melayani, sabar, tidak egois dan santun kepada pelanggan.
6. Kejujuran dan Kepercayaan. Pelayanan ini oleh pengguna jasa dapat dipergunakan berbagai aspek, maka dalam penyelenggaraannya harus transparan dari aspek kejujuran, jujur dalam bentuk aturan, jujur dalam bentuk pembiayaan dan jujur dalam penyelesaian wakutunya. Dari aspek kejujuran ini petugas pelayanan tersebut dapat dikategorikan sebagai pelayan yang dipercaya dari segi sikapnya, dapat dipercaya dari tutur katanya, dapat dipercayakan dalam menyelesaikan akhir pelayanan sehingga otomatis pelanggan merasa puas. Unsur pelayanan prima dapat ditambah unsur yang lain.
7. Kepastian Hukum. Secara sadar bahwa hasil pelayanan terhadap masyarakat yang berupa surat keputusan, harus mepunyai legitimasi atau mempunyai kepastian hukum. Bila setiap hasil yang tidak mempumyai kepastian hukum jelas akan mempengaruhi sikap masyarakat, misalnya pengurusan KTP, KK dan lain-lain bila ditemukan cacat hukum akan mempengaruh kredibiltas instansi yang mengeluarkan surat legitimasi tersebut.
8. Keterbukaan. Secara pasti bahwa setiap urusan/kegiatan yang memperlakukan jin, maka ketentuan perlu ditegakkan. Keterbukaan itu akan mempengaruhi unsur-unsur kesederhanaan, kejelasan informasi kepada masyarakat.
9. Efisien. Dari setiap pelayanan dalam berbagai urusan, tuntutan masyarakat adalah efisiensi dan eketifitas dari berbagai aspek sumber daya sehingga menghasilkan biaya yang murah, waktu yang singkat dan tepat serta kualitas yang tinggi. Dengan demikian efisiensi dan efektifitas merupakan tuntutan yang harus diwujudkan dan perlu diperhatikan secara serius.
10. Biaya. Pemantapan pengurusan dalam pelayanan diperlukan kewajaran dalam penentuan pembiayaan, pembiayaan harus disesuaikan dengan daya beli msayrakat dan pengeluaran biaya harus transparan dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
11. Tidak Rasial. Pengurusan pelayanan dilarang membeda-bedakan kesukuan, agama, aliran dan politik dengan demikian segala urusan harus memenuhi jangkauan yang luas dan merata.
12. Kesederhanaan. Prosedur dan tata cara pelayanan kepada masyarakat untuk diperhatikan kemudahan, tidak berbelit-belit dalam pelaksanaan.
13. Model Kualitas Pelayanan

Berdasarkan hasil sintesis terhadap berbagai riset yang tela dilakukan, **Gronggoos** yang dikutip dalam **Tjiptono (2005:261)** mengemukakan enam kriteria kualitas pelayanan yang dipersepsikan baik, yakni sebagai berikut :

1. *Profesionalism and Skills.*Pelanggan mendapati bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional dan sumber daya fisik memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah mereka secara professional (*outcomeralated criteria*).
2. *Attitude and Behaviour.* Pelanggan merasa bahwa karyawan jasa (*customer contact personal*) menaruh perhatian besar pada mereka dan berusaha membantu memecahkan masalah mereka secara spontan dan ramah.
3. *Accessibility and Flexibility.* Pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam operasi, karyawan dan sistem operasionalnya, dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat mengakses jasa tersebut dengan mudah. Selain itu, juga dirancang dengan maksud agar dapat menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan secara luwes.
4. *Realibility and Trustworthiness.* Pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi atau telah disepakati, mereka bisa mengandalkan penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya dalam menentukan janji dan melakukan segala sesuatu dengan mengutamakan kepentingan pelanggan.
5. *Recovery.* Pelanggan menyadari bahwa bila terjadi kesalahan atau sesuatu yang tidak diharapkan dan tidak diprediksi, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari solusi yang tepat.
6. *Reputation and Credibility.* Pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai/imbalan yang sepadan dengan yang dikeluarkan.

Kualitas layanan pada prinsipnya adalah untuk menjaga janji pelanggan agar pihak yang dilayani merasa puas dan diungkapkan. Kualitas memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan, yaitu kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalani ikatan hubungan yang kuat dengan organisasi pemberi layanan. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan organisasi pemberi layanan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka. Dengan demikian, organisasi pemberi layanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan kepada organisasi pemberi layanan yang memberikan kualitas memuaskan.

1. Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Meningkatkan kualitas jasa tidaklah semudah membalikan telapak tangan atau menekan saklar lampu. Banyak factor yang perlu dipertimbangkan. Upaya tersebut juga berdampak luas, yaitu terhadap budaya organisasi secara keseluruhan. Diantara berbagai factor yang perlu mendapatkan perhatian adalah mengidentifikasi determinan utama kualitas pelayanan, mendidik konsumen tentang pelayanan, mengembangkan budaya kualitas, menciptakan *automating quality,* menindaklanjuti pelayana, dan mengembangkan system informasi kualitas pelayanan.

1. Mengidentifikasi Determinan Utama Kualitas Pelayanan

Setiap perusahaan jasa perlu berupaya memberikan kualitas yang terbaik kepada pelanggannya. Untuk itu dibutuhkan identifikasi determinan untama kualitas pelayanan dari sudut pandang pelanggan. Oleh karena itu langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan riset untuk mengidentifikasi determinan pelayanan yang paling penting bagi pasar sasaran. Langkah berikutnya adalah memperkirakan penilaian yang diberikan pasar terhadap perusahaan dan pesaing berdasarkan determinan-determinan tersebut. Dengan demikian dapat diketahui posisi relative perusahaan dimata pelanggan dibandingkan oesaing, sehingga perusahaan dapat memfokuskan upaya peningkatan kualitas pada determinan-determinan tersebut. Namun perusahaan perlu memantau setiap determinan sepanjang waktu, karena sangat mungkin prioritas pasar mengalami perubahan.

1. Mengelola Harapan Pelanggan

Tidak jarang suatu perusahaan melebih-lebihkan pesan komunikasinya kepada pelanggan dengan maksud agar mereka terpikat. Hal seperti ini dapat menjadi boomerang bagi perusahaan. Semakin banyak janji yang diberikan, maka semakin bersar pula harapan pelanggan (bahkan bisa menjurus menjadi tidak realistis) yang pada gilirannya akan menambah peluang tidak dapat terpenuhinya harapan pelanggan oleh perusahaan. Untuk itu ada satu hal yang dapat dijadikan pedoman, yaitu “*jangan janjikan apa yang tidak bisa diberikan, tetapi berikan lebih dari yang dijanjikan”.*

1. Mengelola Bukti (*evidence*) Kualitas Pelayanan

Pengelolaan bukti kualitas pelayanan bertujuan untuk memperkuat persepsi pelanggan selam sesudah pelayanan diberikab. Oleh karena pelayanan merupakan kinerja dan tidak dapat dirasakan sebagaimana halnya barang, maka pelanggan cenderung memperhatikan fakta-fakta *tangibles* yang berkaitan dengan pelayanan sebagai bukti kualitas, dari sudut pandang perusahaan jasa, bukti kualitas meliputi segala sesuatu yang dipandang konsumen sebagi indicator seperti apa jasa yang diberikan dan sperti apa jasa yang telah diterima. Bukti-bukti kualitas pelayanan bisa berupa fasilitas fisik pelayanan seperti (gedung, kendaraan, dan sebagainya), penampilan pemberi pelayanan, perlengkapan dan peralatan yang digunakan untuk memberikan pelayanan, laporan keuangan, dan logo perusahaan. Selain itu berbaga factor seperti music, warna, aroma, temperature, lokasi gedung, tataletak pelayanan, dan atmosfir (situasi dan kondisi transaksi) dapat pula menciptakan persepsi tertentu terhadap perusahaan jasa, misalnya keramahan, ketenangan, kecermatan, wibawa, rasionalitas, stabilitas, maupun fleksibilitas.

1. Mendidik Konsumen Tentang Pelayanan

Membantu pelanggan dalam memahami suatu jasa merupakan uoaya yang sangat positif dalam rangka menyampaikan kualitas pelayanan. Pelanggan yang lebih terdidik akan dapat mengambil keputusan secara lebih baik. Oleh karenanya kepuasan mereka dapat dilakukan dalam bentuk :

1. Perusahaan mendidik pelanggannya untuk melakukan sendiri pelayanan tertentu, misalnya mengisi blanko/formulir pendaftaran,
2. Perusahaan membantu pelanggan mengetahui kapan menggunakan suatu jasa, yaitu sebisa mungkin menghindari periode puncak/sibuk dan memanfaatkan periode biasa (bukan puncak).
3. Perusahaan mendidik pelanggannya mengenai cara menggunakan jasa,
4. Perusahaan dapat pula meningkatkan persepsi terhadap kualitas dengan cara menjelaskan kepada pelanggan alasan-alasan yang mendasari suatu kebijaksanaan yang bisa mengecewakan mereka.
5. Mengembalikan Budaya Kualitas

Budaya kualitas merupakan system nilai organisasi yang mengahasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan penyempurnaan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari flosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang meningkatkan kualitas. Agar dapat tercipta budaya kualitas yang baik, dibutuhkan komitemen mnyeluruh pada seluruh anggota organisasi. Ada beberapa factor yang dapat mempelancar dan sekaligus dapat pula menghambat pengembangan jasa yang berkualitas, yaitu :

1. Manusia, misalnya deskripsi kerja, seleksi, pelatihan, imbalan/gaji, jalur karir,
2. Organisasi/struktur, meliputi integrasi/koordinasi fungsi-fungsi dan struktur laporan,
3. Pengukuran, yaitu evaluasi kerja dan pemantauan keluhan dan kepuasan pelanggan,
4. Pendukung system, yakni factor teknis, komputer, database.
5. Pelayanan, meliputi nilai tambah, rentang dan kualiyas, standar kinerja, pemuasan kebutuhan dan harapan.
6. Program, meliputi pengelolaan keluhan, alat-alat penjualan/promosi, alat-alat manajemen.
7. Komunikasi internal, terdiri atas prosedur dan kebijaksanaan, umpan balik dan organisasi.
8. Komunikasi eksternal, yakni pendidikan pelanggan (*costumer education*), penciptaan harapan, citra (image) perusahaan.

Upaya membentuk budaya kualitas dapat dilakukan melalui yang pengembangan suatu program yang terkoordinasi yang diawali dari seleksi pengembangan karyawan. Karyawan merupakan aset utama dalam perusahaan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam rantai profit jasa, kualitas jasa internal yang mengarah pada kepuasan karyawan pada gilirannya akan dapat memberikan profit yang besar pada perusahaan (lihat gambar 2.1). ada delapan program pokok yang saling terkait guna membentuk budaya kualitas, yaitu :

1. Pengembagan individual

Peusahaan menyusun manual terprogram menenai instruksi pekerjaan, sehingga karyawan baru dapat memperoleh keterampilan dan pengetahuan teknis yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas sesuai dengan jabatannya.

1. Pelatihan manajemen

Perusahaan mengikutsertakan manajemennya (termasuk manajer madya dan manajemen lini pertama) dalam program pengembangan manajemen, seperti seminar, somposium, kursus singkat, dan lokarya.

1. Perencanaan sumberdaya manusia

Perusahaan mengidentifiakasi calon-calon potensial untuk menduduki posisi kunci dalam perusahaan untuk periode yang akan dating.

1. Standar kinerja

Perusahaan menyusun suatu pedoman (bisa berupa *booklet*) yang berisi instruksi dan prosedur melaksanakan suatu tugas, misalnya bagaimana menghadapi klien.

1. Pengembangan karir

Melalui program pengembagan pekerjaan dengan tuntutan keahlian dan tanggung jawab yang semakin besar, diaharapkan setiap karyawan memiliki kesempatan untuk berkembang dalam perusahaan.

1. Survai opini

Perusahaan perlu melakukan survey pendapat tahunan untuk mendapatkan masukan yang berharga guna melakukan penyempurnaan kualitas dan mencegah timbulnya perilaku yang baik.

1. Perlakuan yang adil

Karyawan diberi buku pegangan yang beisi harapan dan kewajiban perusahaan terhadap mereka. Buku pegangan tersebut juga berisi ketentuan atau prosedur yang dibutuhkan oleh karyawan yang membutuhkan bantuan untuk mengatasi suatu masalah atau kesulitan.

1. *Profit sharing*

Adanya rencana pembagian laba dapat mendorong karywan untuk lebih bertanggung jawab terhadap kesuksesan perusahaan.

**GAMBAR 2.1**

**RANTAI PROFIT JASA**

Kualitas jasa esternal

Retensi karyawan

Kepuasan karyawan

Kualitas jasa internal

Retensi pelanggan

Kepuasan pelanggan

1. Menciptakan Automating Quality

Adanya otomatisasi dapat mengatasi variabilitas kualitas jasa yang disebabkan kurangnya sumberdaya manusia yang dimiliki. Meskipun demikian, sebelum memutuskan akan melakukan otomatisasi, perusahaan perlu melakukan penelitian secara seksama untuk menentukan bagian yang membutuhkan sentuhan manusia dan bagian yang memerlukan otomatisasi. Perlu dihindari adanya otomatisasi yang mencakup keseluruhan jasa.

1. Menindaklanjuti Jasa

Menindaklanjuti jasa dapat membantu memisahkan aspek-aspek jasa yang perlu ditingkatkan. Perusahaan perlu mengambil inisiatif untuk menghubungi sebagian atau semua pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan persepsi mereka terhadap jasa yang diberikan. Perusahaan dapat pula memberikan kemudahan bagi para pelanggan untuk berkomunikasi, baik menyangkut kebutuhan maupun keluhan mereka.

1. Mengembangkan Sistem Informasi Kualitas Jasa

System informasi kualitas jasa merupakan suatu system yang menggunakan berbagai macam pendekatan riset secara sistematis untuk mengumpulkan dan menyebarluaskan informasi kualitas jasa guna mendukung pengambilan keputusan. Informasi yang dibutuhkan mencakup segala aspek, yaitu data saat ini dan masalalu, kuantitatif fan kualitatif, internal dan eksternal, serta informasi mengenai perusahaan dan pelanggan. Pengembagan suatu system infromasi kualitas jasa tidak hanya terbatas pada perusahan besar. Mendengarkan suara pelanggan ha yang mutlak harus dilakukan perusahaan apapun, tanpa kecuali perusahaan kecil. Untuk memahami suara pelanggan tersebut diperlukan riset mengenai harapan dan persepsi, baik pelanggan maupun non pelanggan. Melalui riset ini akan diperoleh informasi tentang kekuatan dan kelemahan jasa perusahaan dari sudut pandang pelanggan yang memanfaatkan atau menggunakan jasa. Secara umum system informasi kualitas jasa dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya :

1. memungkinkan pihak manajemen untuk memasukan suara pelanggan dalam pengambilan keputusan.
2. dapat mengetahui prioritas jasa pelanggan.
3. Memperlancar proses identifikasi prioritas penyempurnaan jasa dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan alokasi sumberdaya.
4. Memungkinkan dipantaunya kinerja jasa perusahaan dan pesaing waktu.
5. Memberikan gambaran mengenai dampak inisiatif dan investasi kualitas jasa.
6. Memberikan *performance based* data untuk keperluan penialaian, yaitu memberikan imbalan kepada jasa yang unggul dan melakukan koreksi atas jasa yang buruk.