

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

Manajemen operasional ialah suatu bentuk dari pengelolaan yang menyeluruh dan optimal pada sebuah masalah tenaga kerja, barang, mesin, peralatan, bahan baku, atau produk apapun yang bisa dijadikan sebuah barang atau jasa yang tentunya bisa di perjual belikan. Tanggung jawab dari manajer operasional terhadap penghasilan produk atau jasa, mengambil sebuah keputusan yang berhubungan dengan fungsi operasi dan sistem transformasi, dan menimbangkan pengambilan keputusan dari fungsi operasi. Kegiatan operasi merupakan kegiatan menciptakan barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen, berikut adalah beberapa pengertian Manajemen Operasi menurut para ahli: Menurut Jay Heizer dan Berry Rander (2011), manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.

Menurut William J. Stevenson (2009) menyatakan bahwa manajemen operasional ialah sebuah sistem manajemen atau serangkaian proses dalam suatu pembuatan produk atau penyediaan jasa. Menurut Eddy Herjanto (2007) menyatakan bahwa manajemen operasional ialah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan

sebuah barang, jasa dan kombinasinya, yang melalui proses transformasi dari sumber daya produksi yang menjadi keluaran yang diinginkan.

Dalam menghasilkan produk berupa barang dan jasa, semua jenis organisasi menjalankan tiga fungsi demi kelangsungan hidup organisasi. Fungsi-fungsi tersebut adalah :

- a. Fungsi Pemasaran (*marketing function*) yang berhubungan dengan pasar untuk dapat menciptakan permintaan dan pada akhirnya menyampaikan produk yang dihasilkan ke pasar.
- b. Fungsi Keuangan (*finance function*) yang mengelola berbagai urusan keuangan didalam perusahaan maupun perusahaan dengan pihak luar perusahaan.
- c. Fungsi Produksi atau Operasi (*operation function*) berkaitan dengan penciptaan barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Operasional**

Untuk melaksanakan fungsi operasi, diperlukan serangkaian kegiatan yang merupakan suatu sistem. Ada empat macam fungsi produksi/operasi yang utama, yaitu:

- a. Fungsi perencanaan

Dalam perencanaan, manajer operasi untuk menentukan suatu tujuan subsistem operasi dari suatu organisasi dan mengembangkan sebuah program, kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk mencapai

suatu tujuan itu. Dalam tahap ini mencakup sebuah penentuan peranan dan focus dari operasi, termasuk dalam perencanaan produk, perencanaan fasilitas dan perencanaan penggunaan sumber daya produksi.

b. Fungsi pengorganisasian

Dalam pengorganisasian, manajer operasi menentukan sebuah struktur individu, grup, seksi, bagian, divisi atau departemen dalam suatu subsistem operasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Manajer operasi juga dalam menentukan kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan operasi serta untuk mengatur wewenang dan tanggung jawab yang diperlukan dalam melaksanakannya.

c. Fungsi penggerakan

Manajemen operasional ini memiliki fungsi yang dilaksanakan dengan memimpin, mengawasi dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas.

d. Fungsi pengendalian

Manajemen operasional mempunyai fungsi untuk mengembangkan sebuah standar dan jaringan komunikasi yang diperlukan agar sebuah pengorganisasian dan penggerakan sesuai dengan yang direncanakan dan mencapai tujuan.

### 2.1.3 Tujuan Manajemen Operasional

Adapun tujuan manajemen operasional, yaitu :

- a. *Efficiency* (meningkatkan efisiensi), untuk meningkatkan efisiensi dalam perusahaan
- b. *Productivity* (meningkatkan efektivitas), untuk meningkatkan efektivitas dalam perusahaan
- c. *Economy* (mengurangi biaya), untuk mengurangi biaya dalam kegiatan perusahaan
- d. *Quality* (meningkatkan kualitas), untuk meningkatkan kualitas didalam perusahaan
- e. *Reduced processing time* (mengurangi waktu proses produksi), untuk mengurangi waktu proses produksi didalam sebuah perusahaan.

### 2.1.4 Kegiatan Manajemen Operasional Disektor Barang Dan Jasa

Adapun contoh kegiatan manajemen operasional disektor barang dan jasa yang diantaranya yaitu:

- a. Produk Barang  
Manufaktur, pertanian, perkebunan, perikanan, berbagai pabrik pembuatan produk barang, pertambangan, industri berat maupun ringan, konstruksi, otomotif, perumahan.

b. Produk Jasa

Jasa professional, pendidikan, hukum, kesehatan, perdagangan, layanan masyarakat, transportasi, perbankan, asuransi, hiburan, administrasi, real estate, jasa perbaikan.

### 2.1.5 Pengertian Jasa

Jasa merupakan pemberian suatu kinerja atau tindakan kasat mata dan satu pihak kepada pihak lain. Pengertian tersebut merupakan pengertian umum dari jasa. Pengertian luas dari jasa yaitu kegiatan yang dapat diidentifikasi, dengan sifat tidak dapat diraba, yang direncanakan sebagai pemenuhan kepuasan dari konsumen.

Ada beberapa definisi jasa yang dikemukakan oleh beberapa ahli, antaranya : *Kotler & Keller (2012:214)* menurut mereka, Jasa merupakan setiap aktifitas, manfaat atau *performance* yang ditawarkan oleh satu pihak ke pihak lain yang bersifat intangible dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun diman dalam produksinya dapat terikat maupun tidak dengan produk fisik. Secara umum jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak lain dimana produk yaang ditawarkan bisa berupa produk fisik maupun tidak dimana jika produk itu berupa fisik yang didalam tahapannya akan melalui beberapa perubahan sehingga nantinya akan sesuai keinginan pelanggan.

Menurut Gronroos (dalam Tjiptono dan Chandra, 2005:11) jasa adalah proses yang terdiri dari serangkaian aktifitas intangible yang biasanya terjadi interaksi pelanggan dan karyawan jasa dan atau sumber daya fisik atau barang dan atau sistem penyedia jasa, yang disediakan sebagai solusi atau masalah pelanggan.

### 2.1.6 Karakteristik Jasa

Menurut Tjiptono (2000:15-18) menyebutkan bahwa ciri-ciri pokok pada jasa sebagai berikut:

#### 1. *Intangibility*

Jasa bersifat intangible, artinya tidak mampu untuk dilihat, dirasa, diraba, dicium ataupun didengar sebelum dibeli. Konsumen tersebut terdiri dua pengertian yakni (1) Sesuatu tidak dapat disentuh dan juga dirasa (2) Sesuatu tidaklah mudah untuk didefinisikan, diformulasikan ataupun dipahami secara rohaniah.

#### 2. *Inseparability*

Jasa tidak mengenal suatu persediaan ataupun juga penyimpanan dari produk yang telah dihasilkan. Karakteristik tersebut juga inseparabilit (tidak dapat dipisahkan) mengingat pada umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Dalam hubungannya penyedia jasa dan pelanggan tersebut efektivitas individu yang menyampaikan jasa merupakan suatu unsur penting.

### 3. *Variability*

Jasa memiliki sifat yang sangat variabel karena merupakan suatu *nonstandardized out-put*, artinya memiliki banyak suatu variasi bentuk, kualitas dan jenis, bergantung pada siapa, kapan dan juga dimana jasa tersebut mampu untuk dihasilkan.

### 4. *Perishability*

Jasa merupakan komoditas yang tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Dengan demikian ketika suatu jasa tidak digunakan, maka jasa tersebut akan berlalu begitu saja.

Sedangkan menurut Payne dalam Jasfar (2012:6) karakteristik jasa yaitu sebagai berikut:

1. Tidak berwujud. Jasa bersifat abstrak dan tidak berwujud. Artinya, jasa tidak dapat dilihat, dirasakan/dicicipi, atau disentuh, seperti yang dapat dirasakan dari suatu barang.
2. Tidak dapat dipisahkan. Jasa umumnya dihasilkan dan dikonsumsi pada saat yang bersamaan, dengan partisipasi konsumen dalam proses tersebut. Artinya, konsumen harus berada di tempat jasa yang dimintanya sehingga konsumen melihat dan ikut “ambil bagian” dalam proses produksi tersebut.
3. Heterogenitas. Jasa merupakan variabel nonstandard dan sangat bervariasi. Artinya, karena jasa itu berupa suatu unjuk kerja, tidak ada hasil jasa yang sama walaupun dikerjakan oleh satu orang. Hal ini

dikarenakan oleh interaksi manusia (karyawan dan konsumen) dengan segala perbedaan harapan dan persepsi yang menyertai interaksi tersebut.

4. Tidak tahan lama. Jasa tidak mungkin disimpan dalam persediaan. Artinya, jasa tidak bisa disimpan, dijual kembali kepada orang lain, atau dikembalikan kepada produsen jasa, di mana konsumen membeli jasa tersebut.

Menurut Griffin (1996) dalam Lupiyoadi (2014:7-8) menyebutkan karakteristik jasa sebagai berikut:

1. Intangibility (tidak berwujud). Jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar, atau dicium sebelum jasa itu dibeli. Nilai penting dari hal ini adalah nilai tak berwujud yang dialami konsumen dalam bentuk kenikmatan, kepuasan, atau kenyamanan.
2. Unstorability (tidak dapat disimpan). Jasa tidak mengenal persediaan atau penyimpanan dari produk yang telah dihasilkan. Karakteristik ini disebut juga inseparability (tidak dapat dipisahkan), mengingat pada umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan.
3. Customization (kustomisasi). Jasa sering kali didesain khusus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, misalnya pada jasa asuransi dan kesehatan.

### 2.1.7 Pengertian Kualitas

Menurut Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono dan Anastasia, 2003) kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan

dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Pendekatan yang dikemukakan Goetsch dan Davis ini menegaskan bahwa kualitas bukan hanya menekankan pada aspek hasil akhir, yaitu produk dan jasa tetapi juga menyangkut kualitas manusia, kualitas proses dan kualitas lingkungan.

Adapun pengertian kualitas menurut American Society For Quality yang dikutip oleh Heizer & Render (2006:253): *"Quality is the totality of features and characteristic of a product or service that bears on it's ability to satisfy stated or implied need."* Artinya kualitas/mutu adalah keseluruhan corak dan karakteristik dari produk atau jasa yang berkemampuan untuk memenuhi kebutuhan yang tampak jelas maupun yang tersembunyi.

Banyak pakar dan organisasi yang mencoba mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandang masing-masing . Peningkatan kualitas merupakan fokus dari penelitian ini. Oleh karena itu kata "kualitas" perlu dipahami dan didefinisikan terlebih dahulu (Gasperz, V, 2001). Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi terdapat beberapa kebersamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut (Tjiptono, F & Diana, A, 2001) :

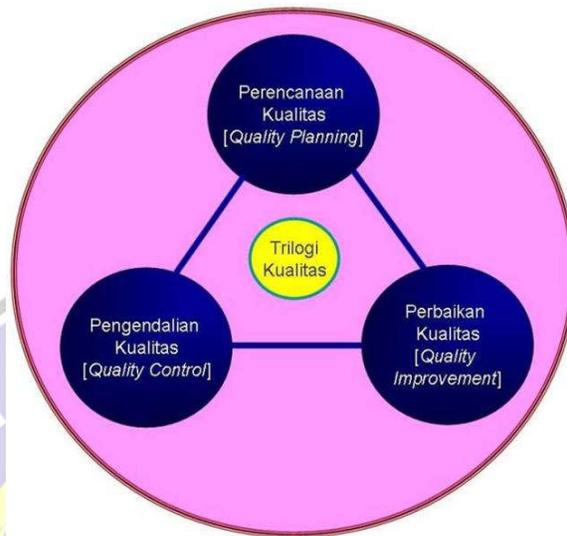
- a. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

- b. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap kurang berkualitas pada masa yang akan datang).

“kualitas merupakan suatu kondisidinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan” (Tjiptono, F & Diana, A, 2001). Para ahli mutu punya pendapat tentang definisi kualitas, diantaranya adalah: Joseph M. Juran berpendapat bahwa “*quality is fitness for use*” yang bila diterjemahkan secara bebas berarti kualitas berkaitan dengan enaknyanya barang tersebut digunakan (Suyadi Prawirosentono, 2007:5). Menurut Crosby (1979) menjelaskan kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability, delivery, reliability, maintainability, dan cost effectiveness*.

Deming (1982) berpendapat bahwa “Kualitas harus bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan di masa mendatang”. M. N. Nasution (2005:2-3) menjelaskan pengertian kualitas menurut beberapa ahli yang lain antara lain: Menurut Crosby dalam buku pertamanya “*Quality is Free*” yang mendapatkan perhatian sangat besar pada waktu itu (1979:58) menyatakan, bahwa kualitas adalah “*conformance to requirement*”, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan

atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan.



Gambar 2.1 Trilogi Kualitas

Sumber : *Joseph M Juran, 2009*

Trilogi Kualitas (*The Quality Trilogy*) Konsep Trilogi Kualitas pertama kali dikembangkan oleh Dr. Joseph M. Penerapan konsep Trilogi Kualitas menjadikan cakupan manajemen kualitas menjadi lebih luas dan kompleks. Membutuhkan keahlian dan dukungan sumber daya dalam pelaksanaannya.

Adapun rincian trilogi itu sebagai berikut :

1. Perencanaan Kualitas (*quality planning*)

*Quality planning*, suatu proses yang mengidentifikasi pelanggan dan proses yang akan menyampaikan produk dan jasa dengan karakteristik yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan

ini ke seluruh kaki tangan perusahaan guna memuaskan pelanggan.

- memenuhi kebutuhan pelanggan/konsumen
- menentukan market segment (segmen pasar) produk
- mengembangkan karakteristik produk sesuai dengan Permintaan konsumen
- mengembangkan proses yang mendukung tercapainya karakteristik produk

## 2. Pengendalian Kualitas (*quality control*)

Suatu proses dimana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi, dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Persoalan yang telah diketahui kemudian dipecahkan, misalnya mesin-mesin rusak segera diperbaiki.

- mengevaluasi performa produk
- membandingkan antara performa aktual dan target
- melakukan tindakan jika terdapat perbedaan/penyimpangan.

## 3. Perbaikan kualitas (*quality improvement*)

*Quality improvement*, suatu proses dimana mekanisme yang sudah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu,

melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek mutu dan pada umumnya menetapkan suatu struktur permanen untuk mengejar mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya.

- mengidentifikasi proyek perbaikan (improvement)
- membangun infrastruktur yang memadai
- membentuk tim
- melakukan pelatihan-pelatihan yang relevan
- diagnosa sebab-akibat
- cara penanggulangan masalah
- cara mencapai target sasaran.

#### **2.1.8 Perbaikan Kualitas**

Kebutuhan jasa pengiriman barang yang selalu bertambah dari tahun ke tahun, mengakibatkan tuntutan terhadap kualitas pelayanan perusahaan jasa harus diperbaiki. Hal ini membuat perusahaan sebagai produsen barang atau jasa melakukan perbaikan secara terus menerus (*continous improvement*) yang sesuai dengan karakteristik harapan dan kebutuhan pelanggan.

Perbaikan kualitas atau *quality improvement* adalah perbaikan suatu kualitas barang yang dilakukan secara terus menerus, yang memiliki tujuan untuk meningkatkan produktivitas melalui pemenuhan harapan konsumen dalam hal kualitas dan waktu (Ma'arif dan Tanjung, 2003:126 dalam Fatkhurrohman dan Subawa, 2016).

Pandangan tentang kualitas dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu pandangan kualitas secara tradisional dan pandangan kualitas secara modern. Perbedaan di bawah ini menerangkan bahwa adanya perbaikan kualitas pada perspektif modern karena lebih banyak mengedepankan kualitas dibanding biaya. Berikut perbandingan kualitas dari sudut pandang tradisional dengan modern:



<b>Pandangan Tradisional</b>	<b>Pandangan Modern</b>
Memandang kualitas sebagai isu teknik.	Memandang kualitas sebagai isu bisnis.
Usaha perbaikan kualitas dikoordinasikan oleh manajer kualitas.	Usaha perbaikan kualitas diarahkan oleh manajemen puncak.
Memfokuskan kualitas pada fungsi atau departemen produksi.	Kualitas mencakup semua fungsi atau departemen dalam organisasi.
Produktivitas dan kualitas merupakan sasaran yang bertentangan.	Produktivitas dan kualitas merupakan sasaran yang bersesuaian, karena hasil-hasil produktivitas dicapai melalui peningkatan atau perbaikan kualitas.
Kualitas didefinisikan sebagai konformasi ( <i>conformance</i> ) terhadap spesifikasi atau standart. Membandingkan produk dengan spesifikasi.	Kualitas secara tepat didefinisikan sebagai persyaratan untuk memuaskan kebutuhan pengguna produk atau pelanggan ( <i>customer</i> ). Membandingkan produk terhadap kompetisi dan terhadap produk terbaik di pasar.
Kualitas diukur melalui derajat non-konformasi ( <i>nonconformance</i> ), menggunakan ukuran-ukuran kualitas internal.	Kualitas diukur melalui perbaikan proses/produk dan kepuasan pengguna produk atau pelanggan ( <i>customer</i> ) secara terus menerus, dengan menggunakan ukuran-ukuran kualitas berdasarkan pelanggan.
Kualitas dicapai melalui inspeksi secara intensif terhadap produk.	Kualitas ditentukan melalui desain produk dan dicapai melalui teknik pengendalian yang efektif, serta memberikan kepuasan selama masa pakai produk.
Beberapa kerusakan atau cacat diijinkan, jika produk telah memenuhi standart kualitas minimum.	Cacat atau kerusakan dicegah sejak awal melalui teknik pengendalian proses yang efektif.
Kualitas adalah fungsi terpisah dan berfokus pada evaluasi produk.	Kualitas adalah bagian dari setiap fungsi dalam semua tahap dari siklus hidup produk.
Pekerja dipermalukan apabila menghasilkan kualitas yang jelek.	Manajemen bertanggung jawab untuk kualitas.
Hubungan dengan pemasok bersifat jangka pendek dan berorientasi pada biaya.	Hubungan dengan pemasok bersifat jangka panjang dan berorientasi pada kualitas.

Tabel 2.1 Pandangan Tradisional dan Modern Tentang Kualitas

Sumber: Gaspersz, 2001

Kualitas tidak hanya berkaitan dengan kualitas produk jadi atau jasa layanan, namun juga kualitas dari proses yang menghasilkan produk maupun jasa layanan tersebut. Biaya berkaitan dengan biaya keseluruhan, sejak dari merancang, memproduksi, menjual, dan memelihara produk atau jasa layanan tersebut. Penyerahan adalah menyerahkan produk atau jasa layanan secara tepat jumlah dan tepat waktu.

### 2.1.9 Kualitas Jasa

Kata “kualitas” mengandung banyak pengertian, menurut Kamus Bahasa Indonesia, kualitas berarti: tingkat baik buruknya sesuatu atau mutu. Konsep kualitas pelayanan dapat dipahami melalui perilaku konsumen (*consumer behavior*), yaitu suatu perilaku yang dimainkan oleh konsumen dalam mencari, membeli, menggunakan, dan mengevaluasi suatu produk maupun pelayanan yang diharapkan dapat memuaskan kebutuhan mereka.

Konsep kualitas sering dianggap sebagai sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Stephen Uselac menegaskan bahwa kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa, tetapi juga meliputi proses, lingkungan, dan manusia.

Kualitas adalah dimensi yang sangat sulit untuk diukur/dinilai secara objektif. Dalam industri manufaktur, kualitas seringkali

diselaraskan dengan tampilan produk yang nyata (McLaughlin, et.al., 1991). Namun dalam industri jasa sulit sekali menentukan kualitas jasa. Penilaian kualitas jasa sebelum atau setelah melakukan pembelian lebih sulit dibandingkan dengan melakukan penilaian terhadap kualitas suatu barang karena jasa cenderung lebih sulit menampilkan kualitas pencarian/*search quality* yaitu karakteristik yang dapat lebih mudah diakses nilainya sebelum pembelian, misalnya warna pada mobil (contoh untuk barang/produk yang berwujud). Kualitas pengalaman (*experience quality*) adalah suatu karakteristik yang hanya dinilai, jika konsumen telah menggunakannya, seperti kualitas dari makanan di suatu restoran atau pengalaman nyata dari perjalanan liburan. Sedangkan kualitas kepercayaan (*believe quality*) adalah suatu karakteristik dimana konsumen sulit untuk menilai bahkan setelah pembelian dilakukan karena konsumen tidak memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup. Jasa kesehatan dan konsultasi merupakan contoh dari kualitas kepercayaan.

*Output* dalam dimensi kualitas adalah apa yang pelanggan bayar, yang merupakan sesuatu yang tidak berujud dan mungkin sangat sukar untuk dinyatakan dalam kuantitas (Adam et.al.1995). Untuk itu dimensi kualitas jasa lebih mengarah pada bagaimana persepsi konsumen terhadap jasa setelah mereka melakukan pembelian jasa tersebut.

Tabel 2 menunjukkan contoh dimensi kualitas *input* dan *output* jasa:

<b>Kualitas <i>Output</i> Jasa</b>	<b><i>Input</i> tidak berwujud</b>	<b><i>Input</i> berwujud</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Customer satisfaction</i></li> <li>· <i>Customer encounter and service</i></li> <li>· <i>Standardized service</i></li> <li>· <i>Access time</i></li> <li>· <i>Customer co-production</i></li> <li>· <i>Correct insurance registers</i></li> <li>· <i>Corporate image</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Labor satisfaction</i></li> <li>· <i>Expertise</i></li> <li>· <i>Performance criteria</i></li> <li>· <i>Recruitment and retaining personnel</i></li> <li>· <i>Personnel development programs</i></li> <li>· <i>Teamwork</i></li> <li>· <i>Organizational structure</i></li> <li>· <i>Corporate culture</i></li> <li>· <i>IT backups, breakdowns, and system errors</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Branch office location</i></li> <li>· <i>Branch office interiors</i></li> </ul>

Tabel 2.2 Dimensi Kualitas Dari Produktivitas Jasa

Menurut Crosby (1979:58) dalam Nasution (2005:2) menyatakan, bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi dan produk jadi. Feigenbaum (1986:7) dalam Nasution (2005:3) menyatakan, bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer statisfaction*). Suatu produk berkualitas apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu produk.

Kualitas adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Aplikasi

kualitas sebagai sifat dari penampilan produk atau kinerja merupakan bagian utama strategi perusahaan dalam rangka meraih keunggulan yang berkesinambungan, baik sebagai pemimpin ataupun sebagai strategi untuk terus tumbuh.

Kualitas pelayanan menjadi suatu keharusan yang harus dilakukan perusahaan supaya mampu bertahan dan tetap mendapat kepercayaan pelanggan. Pola konsumsi dan gaya hidup pelanggan menuntut perusahaan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Kualitas pelayanan menjadi hal utama yang diperhatikan oleh perusahaan, yang melibatkan seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan. Hal ini disebabkan karena pelanggan yang membeli dan memakai jasa. Apabila jasa yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Pentingnya kualitas dapat dijelaskan dari dua sudut, yaitu dari sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Dilihat dari sudut pandang operasional, kualitas produk merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk pesaing.

Dimensi kualitas untuk industri jasa (*Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, 1988*) antara lain :

1. *Tangibles* (bukti terukur), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, dan tampilan dari personalia dan sarana komunikasi.

2. *Reliability* (keandalan), kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
3. *Responsiveness* (daya tanggap), keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap.
4. *Assurance* (jaminan), mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya, risiko, atau keragu-raguan.
5. *Empathy* (empati), meliputi kemudahan dalam menjalin relasi, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan pemahaman atas kebutuhan individual para pelanggan.

#### **2.1.10 Pengertian Rantai Nilai (*Value Chain*)**

Menurut Porter yang dikutip oleh David (2012:225), bisnis sebuah perusahaan paling baik dideskripsikan sebagai rantai nilai (*Value Chain*), dimana total pendapatan dikurangi total biaya semua aktivitas yang dilakukan untuk mengembangkan dan memasarkan produk atau jasa yang dihasilkan nilai. Semua perusahaan di suatu industri memiliki rantai nilai yang serupa, yang mencakup berbagai aktivitas seperti memperoleh bahan mentah, merancang produk, membangun fasilitas manufaktur, mengembangkan perjanjian kerjasama, dan menyediakan layanan konsumen. Sebuah perusahaan akan meraih keuntungan jika total pendapatan melampaui total biaya yang ditimbulkan dari penciptaan dan pengiriman produk atau jasa.

Menurut David (2012:227), analisis rantai nilai (*Value Chain analysis-VCA*) mengacu pada proses yang dengannya perusahaan menentukan biaya yang terkait dengan aktivitas organisasional dari pembelian bahan mentah sampai produksi dan pemasaran produk tersebut.

Menurut Assuari (2011:66), rantai nilai adalah suatu kumpulan yang terkait dengan aktivitas penciptaan nilai, yang dimulai dengan bahan baku dasar, yang datang dari pemasok dan bergerak ke rangkaian aktivitas penambahan nilai (*valueadded*), yang mencakup produksi dan pemasaran produk, berupa barang atau jasa, dan diakhiri dengan distribusi untuk dapat diterimanya produk oleh konsumen akhir.

Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2007:158), rantai nilai merupakan sebuah perspektif di mana bisnis dipandang sebagai rantai kegiatan dalam mengubah *input* menjadi *output* yang memberikan nilai kepada pelanggan. Sedangkan analisis rantai nilai adalah sebuah analisis yang mencoba untuk memahami bagaimana suatu bisnis dapat menciptakan nilai bagi pelanggan (*customer value*) dengan menguji kontribusi dari kegiatan yang berbeda dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai definisi dari *Value Chain*, maka dapat disimpulkan bahwa *Value Chain* merupakan suatu proses perusahaan dalam menentukan biaya yang terkait dengan

aktivitas penciptaan nilai perusahaan, dimulai pada proses *input* sampai dengan *output* serta diterimanya produk oleh konsumen akhir.

### 2.1.11 Tujuan Value Chain

Menurut David (2012:227), *Value Chain Analysis* bertujuan untuk mengidentifikasi dimana keunggulan (*advantage*) atau kelemahan (*disadvantage*) biaya rendah yang ada di sepanjang rantai nilai mulai dari bahan mentah sampai aktivitas layanan konsumen. Menurut Porter, tujuan dari *Value Chain Analysis* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *Value Chain* di mana perusahaan dapat meningkatkan *value* untuk pelanggan atau untuk menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (*value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

Menurut Wisdaningrum (2012) dalam jurnalnya, *Value Chain Analysis* dapat dipergunakan untuk menentukan pada titik-titik di mana dalam rantai nilai yang dapat mengurangi biaya atau memberikan nilai tambah.

### 2.1.12 Konsep Value Chain

Menurut Porter (1998:39-41), menjelaskan bahwa *Value Chain* terbagi dalam dua jenis aktivitas dan di dalam aktivitas tersebut dibagi pada beberapa kategori yaitu sebagai berikut :

1. Aktivitas Primer (*Primary Activities*)

a. Logistik ke dalam (*Inbound Logistic*)

Kegiatan yang berhubungan dengan menerima, menyimpan, dan menyebarkan masukan ke produk, seperti *material handling*, pergudangan, *inventory control*, penjadwalan kendaraan, dan kembali ke pemasok.

b. Operasi (*Operation*)

Kegiatan yang berhubungan dengan mengubah *input* menjadi bentuk produk akhir (*output*), seperti mesin, kemasan, perakitan, pemeliharaan peralatan, pengujian, percetakan, dan fasilitas dalam kegiatan operasi.

c. Logistik ke luar (*Outbond Logistic*)

Aktivitas yang berhubungan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan fisik mendistribusikan produk kepada pembeli, seperti selesai pergudangan barang, *material handling*, kendaraan operasional pengiriman, pemrosesan pemesanan, dan penjadwalan.

d. Pemasaran dan Penjualan (*Marketing and Sales*)

Kegiatan yang berhubungan dengan menyediakan sarana yang pembeli dapat membeli produk dan mendorong mereka untuk melakukannya, seperti iklan, promosi, *salesforce*, pilihan *channels*, hubungan dengan *channels*, dan harga.

e. Pelayanan (*Service*)

Kegiatan yang berhubungan dengan menyediakan layanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk, seperti instalasi,

perbaikan, pelatihan, pasokan suku cadang, dan penyesuaian produk.

## 2. Aktivitas Sekunder (*Support Activities*)

### a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk pembelian *input* yang diperlukan dalam kegiatan produksi dalam rantai nilai perusahaan, bukan untuk *input* yang dibeli sendiri.

### b. Pengembangan Teknologi (*Technology Development*)

Perkembangan teknologi terdiri dari berbagai kegiatan yang dapat dikelompokkan menjadi upaya untuk meningkatkan produk dan proses yang digunakan perusahaan.

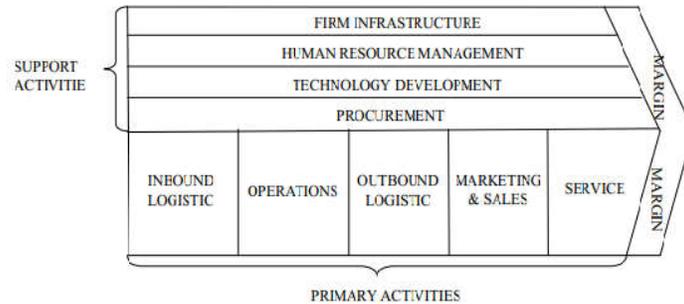
### c. Manajemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Management*)

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari kegiatan yang terlibat dalam merekrut, menyewa, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi dari semua jenis personil.

### d. Infrastruktur Perusahaan (*Firm Infrastructure*)

Infrastruktur perusahaan terdiri dari sejumlah kegiatan termasuk manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, urusan pemerintahan, dan manajemen mutu.

Menurut Porter (1998:37), menjelaskan bahwa aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam *Value Chain Analysis* sebagai berikut :



Gambar 2.2 *The Generic Value Chain*

Sumber : Michael E. Porter (1998:37), *Competitive Advantage*

### 2.1.13 Model Service Quality

Model *servqual* adalah suatu kuesioner yang digunakan untuk mengukur kualitas jasa. Cara ini mulai dikembangkan pada tahun 1988 oleh Zeithaml, Parasuraman & Berry, dan telah digunakan dalam mengukur berbagai kualitas jasa. Dengan kuesioner ini, kita bisa mengetahui seberapa besar celah (gap) yang ada di antara persepsi pelanggan dan ekspektasi pelanggan terhadap suatu perusahaan jasa. Kuesioner *servqual* dapat diubah-ubah (d disesuaikan) agar cocok dengan industri jasa yang berbeda-beda pula (misalnya bank, restoran, atau perusahaan telekomunikasi). (Tjiptono, 2011).

Model *servqual* merupakan metode yang digunakan untuk mengukur kualitas layanan dari atribut masing-masing dimensi, sehingga akan diperoleh nilai gap (kesenjangan) yang merupakan selisih antara persepsi konsumen terhadap layanan yang telah diterima

dengan harapan terhadap yang akan diterima. Pengukurannya metode ini dengan mengukur kualitas layanan dari atribut masing-masing dimensi, sehingga akan diperoleh nilai gap yang merupakan selisih antara persepsi konsumen terhadap layanan yang diterima dengan harapan konsumen terhadap layanan yang akan diterima. :

Model ini berkaitan erat dengan model kepuasan pelanggan yang sebagian besar didasarkan pada pendekatan diskonfirmasi (Oliver, 1997) ancangan ini menegaskan bahwa bila kinerja pada sebuah atribut lebih besar daripada ekspektasi atas atribut bersangkutan, maka persepsi terhadap kualitas layanan akan positif dan sebaliknya. Dalam model *servqual*, kualitas jasa diartikan sebagai “penilaian atau sikap global berkenaan dengan superioritas suatu jasa” (Parasuraman, et al., 1985; p.16).

*Servqual* dibangun atas adanya perbandingan dua faktor utama, yaitu persepsi pelanggan atas layanan nyata yang mereka terima (*perceived service*) dengan layanan yang sesungguhnya yang diharapkan/diinginkan (*expected service*). Jika kenyataan lebih dari yang diharapkan, maka layanan dapat dikatakan bermutu, sedangkan jika kenyataan kurang yang diharapkan, maka layanan tidak bermutu. Apabila kenyataan sama dengan harapan maka layanan tersebut memuaskan.

Definisi umum tentang *service quality* dinyatakan oleh Zeithaml (1990) yaitu “a customer’s judgement of the overall

*excellence or superiority of a service*". Menurut Zeithaml dkk (2009:11), terdapat lima dimensi skala untuk mengukur kualitas pelayanan antara lain : Tangible (bukti fisik), empathy (empati), reliability (kehandalan), responsiveness (ketanggapan), assurance (jaminan).

Lima gap utama yang terangkum dalam penelitian (Zeithaml, et al. 1990) antara lain:

1. Gap antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen (*knowledge gap*)
2. Gap antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa (*standars gap*)
3. Gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa (*delivery gap*)
4. Gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal (*communication gap*)
5. Gap antara jasa yang dipersepsikan dan jasa yang diharapkan (*service gap*).

Skala servqual meliputi lima dimensi kualitas jasa yaitu; *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Empathy.*

Setiap dimensi memiliki beberapa pertanyaan dan dijawab dalam rentang nilai 1 sampai 5, di mana angka 1 mewakili perasaan sangat tidak setuju (*strongly disagree*) dan angka 5 mewakili perasaan sangat

setuju (*strongly agree*), dengan total pertanyaan sebanyak 22. Berikut ini penjelasan mengenai ke-5 dimensi di atas, yaitu:

1. *Tangibles* (bukti terukur), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, dan tampilan dari personalia dan sarana komunikasi.
2. *Reliability* (keandalan), kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
3. *Responsiveness* (daya tanggap), keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap.
4. *Assurance* (jaminan), mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya, risiko, atau keragu-raguan.
5. *Empathy* (empati), meliputi kemudahan dalam menjalin relasi, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan pemahaman atas kebutuhan individual para pelanggan.

#### **2.1.14 Pengukuran *Servqual***

Pengukuran kualitas jasa dalam model *servqual* didasarkan pada skala multi-item yang dirancang untuk mengukur harapan dan persepsi pelanggan, serta gap antara keduanya pada lima dimensi utama kualitas jasa (reliabilitas, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik). Kelima dimensi utama tersebut dijabarkan ke dalam masing-masing 22 atribut rinci untuk variabel harapan dan variabel persepsi,

yang disusun dalam pertanyaan-pertanyaan berdasarkan skala likert, dari 1 (Sangat tidak setuju) sampai 7 (Sangat setuju) (Parasuraman, et al., 1994).

Evaluasi kualitas jasa menggunakan model *servqual* di antara nilai yang diberikan para pelanggan untuk setiap pasang pernyataan berkaitan dengan harapan dan persepsi. Skor *servqual* untuk setiap pasang pernyataan, bagi masing-masing pelanggan dapat dihitung berdasarkan rumus berikut (Zeithaml, et al., 1990)

$$\text{Skor Servqual} = \text{Skor Persepsi} - \text{Skor Harapan}$$

Pada prinsipnya, data yang diperoleh melalui instrumen Servqual dapat dipergunakan untuk menghitung skor gap kualitas jasa pada berbagai level secara rinci:

- *Item-by-item analysis*, misalnya,  $P1 - H1$ ,  $P2 - H2$ , dan seterusnya.
- *Dimension-by-dimension analysis*, misalnya,  $(P1 + P2 + P3 + P4/4) - (H1 + H2 + H3 + H4/4)$ , dimana  $P1$  sampai  $P4$  dan  $H1$  sampai  $H4$  mencerminkan empat pernyataan persepsi dan harapan berkaitan dengan dimensi tertentu.

Perhitungan ukuran tunggal kualitas jasa atau gap Servqual, yaitu  $(P1 + P2 + P3 + \dots + P22/22) - (H1 + H2 + H3 + \dots + H22/22)$ .

## 2.2 Penelitian Terdahulu

- a. Sri Suci Yuniar, Sugih Arijanto, Gita Permata Liansari (2014)

Meneliti Tentang “Usulan Perbaikan Kualitas Pelayanan jasa Pengiriman Paket Berdasarkan Hasil Pengukuran Menggunakan Metode Service Quality (*Servqual*) Di PT.X”. Variabel penelitian adalah perbaikan kualitas pelayanan atas ketidakpuasan konsumen. Metode analisis data yang digunakan menggunakan metode *servqual*. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Pengukuran kualitas jasa dengan menggunakan metode *Servqual* dilakukan analisis Gap. Untuk meneliti kepuasan konsumen dapat terlihat dari analisis Gap 5, dimana apabila Gap 5 bernilai negatif maka konsumen tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat 10 atribut kualitas pelayanan yang memiliki nilai Gap 5 bernilai negatif. Setiap atribut yang bernilai Gap 5 bernilai negatif diberikan usulan peningkatan untuk setiap atribut kualitas pelayanan jasa. Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata Gap 5 adalah -0.417, artinya bahwa sebagian besar konsumen tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT.X. Penyebab konsumen tidak puas adalah pihak manajemen belum sepenuhnya memahami dan mengetahui ekspektasi konsumen, standar yang ada tidak sesuai dengan ekspektasi konsumen, standar yang tidak jelas, tidak ada standar, pelaksanaan standar dari karyawan tidak sesuai dengan standar, dan lain-lain sehingga perlu dilakukan perbaikan berdasarkan penyebab Gap 5 bernilai negatif (ketidakpuasan konsumen) berdasarkan Gap 1, Gap 2, dan Gap 3.

b. Fita Asri Nurwulan, Arie Destianty, Lisyie Fitria (2014)

Meneliti tentang “Analisis Pelayanan Jasa”. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan daerah air minum (PDAM) DKI Jakarta yang merupakan perusahaan BUMN. Variabel penelitian adalah ketidakpuasan pelangga yang diberikan PAM JAYA. Alat yang digunakan untuk menganalisa untuk penelitian ini adalah Metode *Service Quality*. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Berdasarkan pengumpulan dan pengolahan data Gap 5 didapatkan bahwa terdapat 11 variabel yang bernilai negatif. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi pelanggan tidak sesuai dengan ekspektasi (harapannya), ke-11 variabel tersebut dapat dilihat pada Tabel 8. Hal ini dapat diakibatkan karena Gap 1, Gap 2, atau Gap 3.2. Terdapat beberapa usulan perbaikan yang dapat dilakukan untuk mengurangi atau mencegah timbulnya rasa ketidakpuasan pelanggan PAM JAYA, dapat dilihat padaSubbab 5.6.

c. Kusmara Jiwantara, Agung Sutrisno, Johan S. C. Neyland (2012)

Meneliti tentang “Penerapan metode servqual untuk evaluasi dan perbaikan kualitas pelayanan pada kegiatan penyuluhan bahasa Indonesia praktis dibalai bahasa provinsi Sulawesi Utara”. Variabel penelitian adalah meningkatkan kualitas dan kopetensi tenaga pengajar degan mengukur tingkat kepuasan murid. Metode penelitian ini adalah Metode Servqual. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Kualitas pelayanan jasa BBPSU diukur dengan model *Gap 5* yang merupakan kesenjangan antara harapan pelanggan mengenai pelayanan jasa dengan kenyataan pelayanan yang dirasakan pelanggan. Dari perhitungan *Gap 5* ini ternyata atribut yang memiliki nilai kesenjangan terbesar terdapat pada atribut pernyataan ke-9 dan ke-2 yaitu

mengenai pernyataan —Penyampaian materi dengan jelas oleh penyuluh dan pernyataan—Kesopanan panitia kegiatan terhadap pesuluh/peserta, untuk nilai kesenjangan sebesar -0.16. Oleh karena itu, atribut yang memiliki *gap* cukup besar dijadikan prioritas untuk diperbaiki dibandingkan dengan atribut yang memiliki *gap* lebih kecil. Yang memiliki *gap* terbesar sesuai dengan lima dimensi jasa yaitu dimensi *empathy* (empati) dengan nilai *gap*-0.14.

d. Anisa Novirasari, Arie Desriyanti, Yuniar (2014)

Meneliti tentang “Usulan perbaikan kualitas pelayanan jasa dengan menggunakan metode *service quality* di Baraya Travel Bandung. Baraya Travel merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Variabel dalam penelitian ini adalah banyaknya keluhan para pelanggan. Metode analisis data yang digunakan adalah *Metode Service Quality*. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah Pihak manajemen sebaiknya membuat standar operasional pekerjaan yang disosialisasikan kepada karyawan dan memberikan pelatihan karyawan berkaitan dengan pelayanan jasa yang diberikan. Perusahaan perlu melakukan pemeriksaan fasilitas yang disediakan secara berkala. Memberikan pelatihan dalam hal cara berkomunikasi, sikap, perilaku (*attitude*) yang baik kepada pelanggan. Menyediakan lahan parkir untuk pelanggan. Menyediakan fasilitas mobil travel yang nyaman kepada pelanggan seperti AC dingin, dalam ruangan wangi, dan kursi duduk yang nyaman selama perjalanan. Menyediakan fasilitas penunjang, misalkan televisi, AC, microphone,

komputer, majalah atau koran untuk kepentingan pelanggan di ruang tunggu. Sebaiknya pihak manajemen menambahkan fasilitas berbagai macam jenis kendaraan selain shuttle. Pihak manajemen memberikan harga makanan di kantin yang bervariasi. Perusahaan mencari lokasi travel yang strategis. Pihak manajemen sebaiknya lebih sering menanyakan kesan dan pesan kepada pelanggan. Pihak manajemen membuat peraturan tertulis, dan simbol (display) yang berkaitan dengan kebersihan dan kerapian. Perusahaan memberikan nomor kode untuk penyimpanan barang di bagasi.

e. Sesar Triwibowo, Hendang Setyo Rukmi, Ambar Harsono (2014)

Meneliti tentang “Usulan Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Kawasan Wisata Kawah Putih Perum Perhutani Jawa Barat dan Banten dengan menggunakan Metode Service Quality (SERVQUAL)”. Variabel penelitian ini adalah adanya keluhan konsumen terhadap kawasan wisata Kawah Putih. Metode penelitian ini menggunakan Metode Servqual. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kesenjangan negatif terjadi pada 31 atribut yaitu 28 atribut yang diolah dari analisis secara keseluruhan dan 3 atribut tambahan yang didapat dari analisis secara demografi. Dari 31 atribut tersebut dapat terlihat bahwa penyebab terbanyak terjadinya kesenjangan antara persepsi dan ekspektasi konsumen (gap 5) adalah kesenjangan antara spesifikasi (standar) kualitas jasa terhadap persepsi manajemen mengenai ekspektasi konsumen. Hal ini berarti tidak ada standar atau standar yang ada belum sesuai.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian pada tinjauan pustaka tersebut di atas, dapat digambarkan kerangka berfikir dalam melaksanakan model *service quality* adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.3**

**Kerangka Berfikir**  
(Dihalaman selanjutnya)



