

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Jasa

Menurut Kotler (1987, dikutip oleh Indriatiningtias, 2010), jasa adalah berbagai tindakan atau kinerja yang ditawarkan suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak dapat dilihat dan tidak menghasilkan hak milik terhadap sesuatu. Karakteristik jasa memiliki empat ciri utama yaitu (Indriatiningtias, 2010):

1. *Intangibility* (tidak berwujud)

Jasa mempunyai sifat tidak berwujud. Pembeli jasa tidak dapat mengetahui dengan pasti atau dengan baik hasil jasa sebelum dikonsumsi.

2. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan)

Karena konsumen juga harus hadir pada saat jasa diberikan, interaksi dari penyedia dan konsumen merupakan ciri khusus dari pemasaran jasa. Baik penyedia jasa maupun konsumen akan mempengaruhi hasil jasa tersebut.

3. *Variability* (keragaman)

Jasa sangat beragam, artinya jasa yang diberikan tidak selalu sama kualitasnya, karena ia bergantung pada siapa penyediaannya dan kapan serta dimana ia disediakan.

4. *Perishability* (tidak tahan lama/cepat hilang)

Jasa tidak dapat disimpan, jasa yang tidak terjual akan hilang begitu saja dengan meninggalkan kerugian.

Menurut Wijaya (2011) jasa adalah sesuatu yang diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan, sehingga jasa merupakan akibat yang dapat dirasakan setelah tindakan dilakukan. Ia juga menyatakan bahwa jasa terdiri dari aktivitas kerja sama yang berupa hubungan sosial antara produsen dan konsumen. Dengan demikian, keluaran dari usaha jasa pada dasarnya tidak berwujud. Jasa juga bukan merupakan barang. Jasa merupakan proses atau aktivitas yang tidak berwujud dan merupakan perbuatan yang ditawarkan satu orang atau kelompok kepada orang lain.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kata jasa secara umum adalah dengan memberikan sesuatu pelayanan kepada orang lain yang membutuhkan pelayanan tersebut akan tetapi secara definisi jasa itu adalah setiap tindakan atau aktivitas dan bukan benda, yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik), konsumen terlibat aktif dalam proses produksi dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu (Nugraha, 2014).

Jasa merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Contohnya bengkel reparasi kendaraan bermotor, salon kecantikan, kursus keterampilan, pusat kebugaran, restoran, hotel, rumah sakit, universitas, dan lain-lain (Tjiptono, 2011).

Seorang konsumen jasa tidak dapat menilai hasil dari sebuah jasa sebelum mengalami atau mengkonsumsinya sendiri. Bila pelanggan membeli jasa tertentu, maka pelanggan hanya menggunakan, memanfaatkan, atau menyewa jasa tersebut. Pelanggan tersebut tidak lantas memiliki jasa yang dibelinya. Produk-produk *intangible* diyakini lebih sulit di evaluasi, karenanya bisa menimbulkan tingkat ketidakpastian dan persepsi resiko yang besar. Oleh karena itu untuk menekan ketidakpastian, para pelanggan seringkali memperhatikan simbol, tanda, petunjuk atau bukti fisik kualitas jasa bersangkutan. Kualitas jasa dapat disimpulkan dari tempat (*place*), orang (*people*), peralatan (*equipment*), bahan dan materi komunikasi (*communication materials*), simbol (*symbols*), dan harga (*price*) yang mereka amati. Kesimpulan yang dibuat para pelanggan akan banyak dipengaruhi oleh atribut-atribut yang digunakan perusahaan jasa, baik atribut yang bersifat objektif dan dapat dikuantitatifkan maupun atribut yang sangat subjektif dan bersifat perseptual (Tjiptono, 2011).

2.1.1 Perspektif Jasa

Menurut Levit (1980, dikutip oleh Tjiptono, 2011) pelanggan bukan hanya semata-mata membeli barang atau jasa, namun pelanggan membeli manfaat yang diberikan oleh barang atau jasa bersangkutan. Pelanggan membeli penawaran yang terdiri atas barang, jasa/layanan, informasi, perhatian personal dan komponen-komponen lainnya. Penawaran semacam ini mencerminkan

jasa/layanan bagi pelanggan dan *customer-perceived service* tersebut memberikan nilai tambah bagi setiap pelanggan.

Menurut Gronroos (2000, dikutip oleh Tjiptono, 2011) nilai suatu barang dan jasa bagi pelanggan tidak dihasilkan dipabrik atau kantor perusahaan jasa, namun diciptakan dalam *customers' value-generating process* sewaktu pelanggan individual maupun pelanggan industrial memanfaatkan atau menggunakan solusi atau paket penawaran yang mereka beli.

2.1.2 Prinsip Manajemen Jasa

Bisnis dan pemasaran dalam era millennium baru bergeser dari yang semula berorientasi pada sektor manufaktur kearah orientasi yang lebih luas dengan melibatkan pula aspek jasa/layanan. Manajemen pada hakikatnya berfokus pada pemahaman atas cara-cara mengelola bisnis dalam konteks kompetisi jasa, dimana jasa (dalam pengertian luas) merupakan kunci sukses dalam memenangkan pelanggan. Secara lebih spesifik, Gronroos (2000, dikutip oleh Tjiptono, 2011) mendeskripsikan empat elemen utama manajemen jasa:

1. Pemahaman atas nilai-nilai yang didapatkan pelanggan melalui proses konsumsi atau penggunaan penawaran organisasi dan pemahaman atas kontribusi jasa/layanan, baik secara terpisah maupun terintegrasi dengan informasi, barang fisik atau bentuk-bentuk *tangible* lainnya, terhadap nilai-nilai pelanggan, pemahaman atas persepsi pelanggan terhadap kualitas total dalam relasi pelanggan yang memfasilitasi nilai-nilai tersebut dan dinamika persepsi pelanggan sepanjang waktu.
2. Pemahaman atas kemampuan organisasi (SDM, teknologi, sumber daya fisik, sistem, dan pelanggan) dalam menghasilkan dan menyampaikan nilai dan persepsi kualitas tersebut.
3. Pemahaman atas cara mengembangkan dan mengelola organisasi dalam rangka mewujudkan nilai dan persepsi kualitas yang diharapkan.
4. Pengoperasian organisasi sedemikian rupa sehingga nilai dan persepsi kualitas yang diharapkan bisa diwujudkan dan tujuan semua pihak yang terlibat (organisasi, pelanggan, dan pihak-pihak lain) dapat dicapai.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Ditindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dengan demikian, manajemen jasa berfokus pada identifikasi nilai-nilai dan persepsi kualitas yang diharapkan pelanggan dalam kompetisi jasa, pemahaman atas proses penciptaan dan penyampaian nilai dan kualitas tersebut, serta pengelolaan sumber daya organisasi dalam rangka mewujudkan kriteria nilai berbasis jasa tersebut. Prespektif manajemen jasa menuntut perubahan focus manajerial dalam aspek-aspek berikut (Tjiptono, 2011):

1. Dari nilai berbasis produk (*Product-based value*) menjadi nilai total (*total value*) dalam relasi pelanggan.
2. Dari transaksi jangka pendek menjadi relasi jangka panjang
3. Dari kualitas produk inti (kualitas teknis hasil barang atau jasa) menjadi *total costumer perceived quality* terhadap relasi pelanggan berkesinambungan
4. Dari produksi solusi teknis (atau kualitas teknis produk atau jasa) sebagai proses kunci dalam organisasi menjadi pengembangan *total perceived quality and value* sebagai proses kunci.

2.1.3 Tipe Operasi Jasa

Tipe operasi jasa dalam sistem penyampaian jasa dapat dikelompokkan secara garis besar ke dalam empat jenis, yakni (Tjiptono, 2011):

1. Proyek

Dalam tipe ini terdapat sejumlah aktivitas yang saling terkait dan dirumuskan dengan jelas, serta diselesaikan dalam tahap-tahap tertentu. Umumnya aktivitas-aktivitas tersebut dikerjakan dalam jangka waktu relatif lama dan volumenya kecil/sedikit. Apabila semua aktivitas tersebut telah selesai, maka dengan sendirinya proyek bersangkutan juga rampung. Beberapa jasa profesional yang menangani banyak proyek, di antaranya arsitek, konsultan, pengacara, akuntan, dan dokter.

2. *Batch (Job Shop)*

Dalam operasi *job shop*, jasa disesuaikan dengan spesifikasi dan kebutuhan spesifik pelanggan. Untuk merealisasikan hal tersebut dibutuhkan kemampuan dalam melaksanakan berbagai kombinasi dan tahapan/rangkaian aktivitas yang berbeda bagi setiap konsumen. Dengan kata lain, fleksibilitas

merupakan faktor yang dominan. Contohnya, jasa katering, jasa medis (kesehatan), bengkel, jasa reparasi peralatan elektronik, dan jasa *wedding planner*.

3. Lini (*Flow Shop*)

Tipe ini berhubungan dengan penyampaian jasa yang telah dilakukan, sehingga rangkaian operasi yang dilakukan relatif sama (seperti aliran lini perakitan atau *assembling*). Aliran proses yang dilakukan mirip dengan sebuah garis lurus, karena itu sering pula disebut tipe lini/ garis. Contoh jasa yang termasuk dalam kategori ini antara lain jasa pencucian sepeda motor dan mobil, registrasi atau pendaftaran ulang diberbagai perguruan tinggi, pemeriksaan kesehatan (tes laboratorium), perpanjangan SIM dan STNK, serta jasa pergurusan paspor.

4. Proses Berkesinambungan (*On-going process*)

Kepolisian, Barisan Pemadam Kebakaran, dan Unit Gawat Darurat (UDG) merupakan contoh jasa yang tergolong dalam tipe proses berkesinambungan (beroperasi 24 jam sehari dan 7 hari seminggu). Selain menyediakan jasa seperti mencegah, menangani dan mengatasi kasus-kasus kriminalitas, bahaya kebakaran, dan situasi gawat darurat (seperti akibat kecelakaan), ketiga contoh ini juga memberikan jasa melalui keberadaannya (*availability*). Kebanyakan orang akan merasa lebih ‘aman’ apabila mereka yakin bahwa polisi, petugas pemadam kebakaran, dokter dan juru rawat segera akan bertindak sigap kapanpun bantuannya dibutuhkan.

2.2 Pengertian Kualitas

Kata kualitas banyak memiliki definisi yang berbeda dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. Definisi konvensional kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari produk seperti kinerja (*performens*), keandalan (*realibility*), mudah dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*estetics*) dan sebagainya (Wijaya, 2011).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Definisi strategis menyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Dalam ISO 8402 (*quality vocabulary*) kualitas didefinisikan sebagai totalitas karakteristik suatu produk yang menunjukkan kemampuannya memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas sering diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customers satisfaction*) atau konformansi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformanse to the requirments*) (Wijaya, 2011).

Berdasarkan definisi tentang kualitas baik yang konvensional maupun yang lebih strategis, dapat yang dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepengertian pokok berikut (Wijaya, 2011):

1. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
2. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Definisi kualitas dipengaruhi oleh cara pandang yang bersifat subjektif dari setiap orang. Kualitas sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain atau rancangan dan kualitas kesesuaian atau kecocokan (Yuri, 2013).

Menurut Yuri (2013) kata “*Quality*” itu sendiri diartikan sebagai pemikiran yang dinamis. Nilai moral dan emosional yang terkandung dalam kata di atas menjadikannya sulit didefinisikan secara akurat.

Banyak orang sulit untuk mendefinisikan kualitas secara tepat. Menurut Crosby (1979, dikutip oleh Yuri, 2013) kualitas berhubungan erat dengan kebutuhan konsumen. Definisi ini kuranglah tepat pada masa sekarang, hal ini dikarenakan suatu organisasi yang menghasilkan suatu produk berdasarkan kriteria perancangan, tidak selamanya menghasilkan suatu produk berkualitas, seperti yang diinginkan konsumen.

Menurut Papilo (2010) kualitas adalah *Quality is totality of features and characteristics of a product, service process, which bear on its ability to satisfy a given need, from the customer's viewpoint*. Sedangkan ISO 8402 memberikan definisi tentang kualitas adalah “Totalitas karakteristik yang melekat pada suatu produk/jasa yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan”. Dari dua definisi diatas, maka jelas bahwa kualitas suatu produk ataupun jasa yang sangat erat dengan upaya pemenuhan kebutuhan konsumen.

Menurut Papilo (2010) mendefinisikan kualitas sebagai faktor-faktor yang terdapat dalam suatu produk atau hasil yang menyebabkan produk/hasil tersebut sesuai dengan tujuan untuk apa produk tersebut dibutuhkan agar dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan konsumen.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa kualitas suatu produk ditentukan oleh keseluruhan sifat, serta faktor yang saling berhubungan yang terdapat pada produk tersebut yang harus sesuai dengan tujuan untuk apa produk tersebut dibutuhkan agar dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan konsumen.

Menurut Papilo (2010) perencanaan kualitas meliputi pengembangan produk, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk itu adalah:

1. Menentukan siapa yang menjadi pelanggan
2. Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan
3. Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.
4. Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut.
5. Menyebarkan rencana kepada level operasional.

2.2.1 Konsep Kualitas

Konsep kualitas dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap kebutuhannya. Selera konsumen terhadap barang selalu berubah dan cenderung meningkat. Hal ini tentu dipengaruhi ekspektasi konsumen terhadap produk yang menjadi kebutuhannya, yaitu kualitas yang baik. Sehingga kualitas sering diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau kesesuaian terhadap kebutuhan (*conformance to the requirements*) (Yuri, 2013).

Pemahaman setiap orang terhadap konsep kualitas adalah berbeda-beda. Dahulu hal yang di jadikan sebagai pertimbangan pertama dalam membeli suatu barang adalah harga dan kualitas barang berada diposisi kedua. Namun seiring berubahnya kebutuhan masyarakat, kedua aspek tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Permintaan konsumen terus berkembang mengakibatkan persyaratan terhadap kualitas juga ikut berkembang. Sehingga kualitas itu sendiri merupakan salah satu fungsi utama bagi perusahaan jasa atau manufaktur, selain waktu dan biaya.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas

Menurut Papilo (2010) kualitas dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

Fungsi suatu produk, suatu produk yang akan dihasilkan hendaknya memperhatikan fungsi untuk apa produk tersebut digunakan atau dimaksudkan, sehingga produk-produk yang dihasilkan dapat benar-benar memenuhi fungsi tersebut. Pemenuhan fungsi mempengaruhi kepuasan konsumen, dengan demikian kualitas suatu produk tergantung pada pemenuhan fungsi kepuasan penggunaan produk yang dapat dicapai. Kualitas yang hendak dicapai sesuai dengan penggunaan produk tercermin pada spesifikasi dari produk tersebut, seperti kecepatan, tahan lamanya, kegunaannya dan kepercayaannya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sate Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

2. Wujud dari luar, salah satu faktor penting dalam menentukan kualitas suatu produk yang juga merupakan ketertarikan konsumen, yakni wujud dari luar produk tersebut. Faktor wujud luar yang terdapat pada suatu produk tidak hanya terlihat dari bentuk, tetapi juga warna dan pembungkus atau kemasan.
3. Biaya produk tersebut, biaya dan harga suatu produk akan dapat menentukan kualitas dari produk yang dihasilkan. Biasanya produk-produk dengan biaya atau harga yang mahal, menunjukkan kualitas produk tersebut relatif lebih baik. Demikian pula sebaliknya produk-produk dengan biaya murah dapat menunjukkan kualitas produk tersebut relatif rendah. Oleh karena itu, untuk mendapatkan kualitas yang lebih baik diperlukan biaya yang lebih tinggi. Tetapi juga perlu diperhatikan, tidak selalu biaya suatu produk dapat menentukan suatu produk, karena mungkin saja dalam menghasilkan produk, terjadi inefisiensi atau tingginya keuntungan yang diambil terhadap produk tersebut.

Ketiga faktor di atas dapat disimpulkan bahwa, kualitas suatu produk tergantung pada kepuasan yang diperoleh dalam menggunakan suatu produk, apakah sesuai dengan tujuan untuk apa produk tersebut digunakan, dan wujud fisik suatu produk yang dapat dilihat dan diamati oleh konsumen, serta biaya produksi tersebut sehingga pada umumnya produk yang berkualitas baik akan membutuhkan biaya yang lebih besar. Akan tetapi pada kenyataannya tidak selama biaya dan harga produk dapat menentukan kualitas suatu produk, karena tingginya biaya dan harga produk dapat juga disebabkan oleh tidak efisiensinya proses produksi, penetapan persentase, keuntungan yang terlalu tinggi, serta adanya jalur distribusi yang panjang sehingga harga produk menjadi mahal ketika tiba ditangan konsumen.

Standar Kualitas menurut Papilo (2010) adalah “Suatu penetapan yang hati-hati dari norma, ukuran atau spesifikasi yang meliputi suatu metode, bahan-bahan, produk, produsen atau setiap tahap lain dari proses perusahaan”.

Menurut Papilo (2010) perhatian terhadap kualitas merupakan suatu hasil penilaian subjektif dari setiap konsumen. Perhatian terhadap kualitas, dibedakan berdasarkan objek kualitas. Objek kualitas dapat digambarkan sebagai “*the*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

measurable and verifiable superiority on some predetermined ideal standards". Objek kualitas dapat menjadi tafsiran secara teknis dengan fungsi yang khusus dari suatu produk. Sedangkan subjek kualitas merupakan penghubung persepsi konsumen tentang kualitas suatu produk.

Beberapa kajian tentang kualitas menjelaskan bahwa persepsi konsumen mengenai kualitas dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti faktor pengalaman, tujuan penggunaan, kesadaran kualitas dan sebagainya. Dimensi dari produk yang mempengaruhi persepsi tentang kualitas bergantung kepada produk yang diberikan. Persepsi kualitas menurut konsumen dapat pula dilihat sebagai suatu ekspresi dari penterjemahan konsep kualitas.

2.2.3 Dimensi Kualitas

Menurut Papilo (2010) telah membagikan kualitas kedalam delapan dimensi, yaitu kinerja (*performance*), ciri keistimewaan (*feature*), kehandalan (*reliability*), kesesuaian standar (*conformance*), ketahanan (*durability*), kemudahan perbaikan (*serviceability*), nilai estetika (*aesthetics*), dan persepsi kualitas (*perceived quality*).

1. Kinerja (*performance*)

Kinerja dari suatu produk atau jasa diartikan sebagai sifat yang memberikan kesan prima yang melekat pada suatu produk/jasa. Kinerja untuk masing-masingnya tidaklah sama. Produk TV misalnya. Kinerja dapat ditentukan berdasarkan kejelasan gambar dan warna, sedangkan untuk produk radio berdasarkan kepada kejelasan suara.

2. Keistimewaan (*feature*)

Merupakan sifat yang menonjol ataupun kelebihan yang dimiliki oleh sesuatu produk/jasa dibandingkan dengan yang lainnya. Menurut Kotler (2003, dikutip oleh Papilo, 2010) keistimewaan dapat diartikan sebagai ciri yang melengkapi fungsi dasar suatu produk. Para konsumen pada masa sekarang lebih banyak mencari produk dengan kemampuan multifungsi, misalnya kamera yang mampu merekam video ataupun telepon genggam yang dilengkapi dengan kamera dan sebagainya.

3. **Kehandalan (*reliability*)**
 Menurut Garvin (1988, dikutip oleh Papilo, 2010) berpendapat bahwa, suatu produk dikatakan mempunyai tingkat kehandalan yang tinggi apabila kemungkinan kerusakan pada produk tersebut sangat rendah setelah digunakan dalam beberapa. Tingkat kehandalan ini dapat diukur melalui rata-rata masa kerusakan awal dan berdasarkan lamanya kerusakan.
4. **Kesesuaian dengan standar (*conformance*)**
 Merupakan tingkat dimana seluruh unit produk yang dihasilkan adalah seragam dengan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan.
5. **Ketahanan (*durability*)**
 Ditentukan berdasarkan umur penggunaan produk. Produk yang awet dalam waktu lama dapat dikatakan sebagai pruduk berkualitas.
6. **Kemudahan Perbaikan (*serviceability*)**
 Suatu produk dikatakan berkualitas jika memiliki kemudahan dalam perawatan dan perbaikan yang dilakukan secara langsung oleh pengguna.
7. **Nilai Estetika (*esthetics*)**
 Menurut Kotler (2003, dikutip oleh Papilo, 2010) berpendapat bahwa nilai estetika suatu produk merupakan gambaran penampilan dan perasaan yang ditimbulkan oleh produk pada pengguna.
8. **Persepsi Kualitas**
 Pandangan pengguna terhadap suatu produk telah dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti imej, pengiklanan, ataupun merek produk.
- Menurut Garvin (1988, dikutip oleh Yuri, 2013) dimensi kualitas pada industri jasa mencakup antar lain :
1. *Communication* : Hubungan antara penerima jasa dan pemberi jasa
 2. *Credibility* : Kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa
 3. *Security* : Keamanan terhadap jasa yang di tawarkan
 4. *Knowing The Costumeri* : Pemahaman pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan pemakai jasa
 5. *Tangibles* : Pemberian pelayanan kepada pelanggan harus dapat di ukur atau di buat setandarnya

6. *Realibility* : Konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa memenuhi janji para penerima jasa
7. *Responsiveness* : Tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa
8. *Competence* : Kemampuan atau keterampilan pemberi jasa memberikan jasanya kepada penerima jasa
9. *Access* : Kemudahan pemberi jasa dihubungi oleh penerima jasa
10. *Courtesy* : Kesopanan, respek, perhatian, dan kesamaan pada hubungan personal

2.2.4 Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa

Banyak usaha telah dilakukan para pakar manajemen kualitas untuk mendefinisikan kualitas jasa agar dapat didesain, dikendalikan, dan dikelola seperti pada kualitas barang. Secara konseptual manajemen kualitas dapat diterapkan baik pada barang maupun jasa, karena yang ditekankan dalam penerapan manajemen kualitas adalah perbaikan sistem kualitas, bukan sekedar perbaikan kualitas barang atau jasa. Dengan demikian, pengembangan sistem kualitas harus terdiri dari perencanaan sistem kualitas, pengendalian sistem kualitas, dan perbaikan sistem kualitas.

Manajemen kualitas (*quality management*) atau manajemen kualitas terpadu (*total quality management, TQM*) didefinisikan sebagai cara meningkatkan kinerja secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi proses, dalam setiap area fungsional organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Wijaya, 2011).

ISO (*quality vocabulary*) mendefinisikan manajemen kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikan melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*) (Wijaya, 2011).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumpukan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Beberapa dimensi atau atribut yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas jasa adalah Gasperz (2002, yang dikutip oleh Wijaya, 2011):

1. Ketepatan waktu pelayanan. Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah yang berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses.
2. Akurasi pelayanan, yang berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas kesalahan.
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan, terutama yang berinteraksi langsung dengan pelanggan eksternal, seperti operator telepon, satpam, perawat, dan lain-lain.
4. Tanggung jawab, yang berkaitan dengan penerimaan pesanan dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal.
5. Kelengkapan, menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung, serta pelayanan komplementar lainnya.
6. Kemudahan mendapatkan pelayanan, yang berkaitan dengan banyaknya outlet, banyaknya petugas yang melayani seperti kasir, staf administrasi, dan lain-lain; banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer.
7. Variasi model pelayanan, yang berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru pelayanan, *features* pelayanan, dan lain-lain.
8. Pelayanan pribadi, yang berkaitan dengan fleksibilitas, penanganan permintaan khusus, dan lain-lain.
9. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, yang berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, dan lain-lain.
10. Atribut pendukung pelayanan lainnya, seperti lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC, dan lain-lain.

2.3 Pengertian Kepuasan Pelanggan

Fokus dari kualitas terletak pada kepuasan pelanggan. Karena itu perlu dipahami komponen-komponen yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan. Sebelum memahami komponen-komponen yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, kita perlu mengidentifikasi jenis-jenis pelanggan yang sesuai.

Kata kepuasan (*satisfaction*) berasal dari bahasa latin “satis” (artinya cukup baik, memadai) dan “facio” (melakukan atau membuat). Kepuasan bisa diartikan sebagai “upaya pemenuhan sesuatu” atau “membuat sesuatu memadai” (Tjiptono, 2011).

Kata pelanggan adalah istilah yang akrab dengan dunia bisnis di Indonesia mulai dari pedagang kecil hingga pedagang kecil hingga pedagang besar, dari industri rumah tangga hingga industri berskala Internasional, dari perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Secara tradisional, pelanggan diartikan orang yang membeli dan menggunakan produksi dalam perusahaan yang bergerak di bidang jasa.

Pelanggan adalah semua orang yang menurut kita (atau perusahaan kita) untuk memenuhi standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada kinerja kita (atau perusahaan kita). Manajemen Perusahaan L.L. Bean, Freeport, Maine, memberikan beberapa definisi tentang pelanggan, yaitu (Wijaya, 2011):

1. Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kita yang tergantung padanya.
2. Pelanggan adalah orang yang membawa kita ke keinginannya.

Tidak ada seorang pun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan. Pelanggan adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan. Pada dasarnya dikenal tiga macam pelanggan dalam kualitas modern, yaitu (Wijaya, 2011) :

1. Pelanggan Internal (*Internal Customers*). Pelanggan internal adalah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada kinerja (*performance*) pekerjaan (atau perusahaan) kita.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Himpunan Pelajar, Pengajar, Staf, dan Alumni UIN Suska Riau
Sekte Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

2. Pelanggan Antara (*Intermediate Customers*). Pelanggan antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk itu.
3. Pelanggan Eksternal (*External Customers*). Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk itu, yang ering disebut sebagai pelanggan nyata (*real customer*).

Kepuasan pelanggan merupakan hasil (*outcome*) yang dirasakan pengguna atas produk atau jasa, sama atau melebihi harapan yang diinginkan. Levit (1987, dikutip oleh Tjiptono, 2007) menyatakan bahwa syarat yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan agar dapat sukses dalam persaingan adalah berusaha mencapai tujuan untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan (Setyaningsih, 2013).

Kepuasan pelanggan merupakan konsep sentral dalam wacana bisnis dan manajemen. Bisa dipastikan bahwa semua buku teks laris di bidang manajemen *strategic*, pemasaran, dan perilaku konsumen menyisihkan porsi cukup besar untuk membahas isu yang satu ini. Sejumlah Negara bahkan telah merancang dan menerapkan indeks kepuasan pelanggan nasional, diantaranya Swedia (sejak 1989), Amerika (1994), Norwegia (1996), dan Indonesia (1999). Negara lain juga mengadopsinya meliputi Austria, Jerman, Korea Selatan, Hong Kong, Selandia Baru, dan Taiwan. Di Indonesia, bahkan telah dicanangkan Hari Kepuasan Pelanggan.

Konsekuensi kepuasan/ketidakpuasan pelanggan sangat krusial bagi kalangan bisnis, pemerintah, dan juga konsumen. Bagi bisnis, kepuasan dipandang sebagai salah satu dimensi kinerja pasar. Peningkatan kepuasan pelanggan berpotensi mengarah pada pertumbuhan penjualan jangka panjang dan jangka pendek, serta pangsa pasar sebagai hasil pembelian ulang. Sementara itu, ketidakpuasan pelanggan memunculkan sejumlah resiko, seperti boikot atau protes dari lembaga konsumen, intervensi pemerintah, reaksi pesaing, dan masuknya produk substitusi baru ke pasar. Ketidakpuasan pelanggan sesungguhnya dapat membantu perusahaan mengidentifikasi aspek-aspek yang menjadi kelemahan produk atau jasanya yang tidak mampu memenuhi standar konsumen dan pemerintah. Modifikasi dapat dilakukan untuk memperbaiki

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lebih rinci, manfaat-manfaat spesifik kepuasan pelanggan bagi perusahaan mencakup (Tjiptono, 2007):

1. Dampak positif pada loyalitas pelanggan
2. Berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan (terutama melalui pembelian ulang, *cross-selling*, dan *up-selling*)
3. Menekan biaya transaksi pelanggan di masa depan (terutama biaya-biaya komunikasi, penjualan, dan layanan pelanggan)
4. Menekan volatilitas dan resiko berkenaan dengan prediksi aliran khas masa depan
5. Meningkatkan toleransi harga (terutama kesediaan untuk membayar harga premium dan pelanggan tidak mudah tergoda untuk beralih pemasok)
6. Rekomendasi *gethok tular* positif
7. Pelanggan cenderung lebih reseptif terhadap *product-line extensions*, *brand extensions*, dan *new add-on services* yang ditawarkan perusahaan
8. Meningkatnya *bargaining power* relatif perusahaan terhadap jejaring pemasok, mitra bisnis, dan saluran distribusi.

Kendati demikian, upaya menciptakan kepuasan pelanggan bukanlah proses yang mudah, karena melibatkan pula komitmen dan dukungan aktif dari para karyawan dan pemilik perusahaan. Oleh sebab itu, sebenarnya proses penciptaan kepuasan pelanggan merupakan sebuah siklus proses yang saling terkait antara kepuasan pemilik, kepuasan karyawan, dan kepuasan pelanggan.

Pengukuran terhadap taraf kualitas pelayanan sangatlah penting terutama untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan mendapatkan pelanggan yang setia. Keuntungan yang sebenarnya bukan datang dari pelanggan yang puas saja, melainkan dari pelanggan yang setia. Pemberian kualitas pelayanan yang buruk dan mengecewakan pelanggan merupakan beberapa sebab dari kegagalan.

2.3.1 Konseptualisasi Kepuasan Pelanggan

Menurut Hunt (1977, yang dikutip oleh Tjiptono, 2007) konsep kepuasan pelanggan bukanlah barang baru, namun kemunculannya sebagai konsep operasional baru dimulai pada pertengahan 1970an. Tepatnya di tahun 1977 ketika laporan konferensi tentang konseptualisasi dan pengukuran kepuasan/ketidakpuasan pelanggan dipublikasikan pertama kali. Kata kepuasan (*satisfaction*) sendiri berasal dari bahasa latin “*satis*” (artinya cukup baik, memadai) dan “*facio*” (melakukan/membuat). Kepuasan dapat diartikan sebagai “upaya pemenuhan sesuatu” atau “membuat sesuatu memadai”.

Menurut Giese dan Cote (2000, dikutip oleh Tjiptono, 2007) berdasarkan kajian literatur kepuasan pelanggan secara intensif mengidentifikasi 20 definisi yang diacu dalam riset kepuasan pelanggan selama periode waktu 30 tahun. Walaupun definisi-definisi tersebut bervariasi (bahkan beberapa di antaranya saling tidak konsisten satu sama lain), kedua pakar dari *Washington State University* ini menemukan kesamaan dalam hal tiga komponen utama yaitu (Tjiptono, 2007):

1. Kepuasan pelanggan merupakan respon (emosional atau kognitif)
2. Respon tersebut menyangkut fokus tertentu (ekspektasi, produk, pengalaman konsumsi, dan seterusnya)
3. Respon terjadi pada waktu tertentu (setelah konsumsi, setelah pemilihan produk/jasa berdasarkan pengalaman akumulatif, dan lain-lain)

Secara singkat, kepuasan pelanggan terdiri atas tiga komponen yaitu respon menyangkut fokus tertentu yang ditentukan pada waktu tertentu. Kendati demikian, patut dicatat bahwa hingga saat ini pun belum ada konsensus dikalangan akademisi menyangkut definisi kepuasan pelanggan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

2.3.2. Strategi Memuaskan Pelanggan

Dalam praktik, persoalan yang sering kali dijumpai adalah menerjemahkan konsep kepuasan pelanggan ke dalam strategi bisnis yang siap diimplementasikan. Pada tataran strategi, upaya mewujudkan kepuasan pelanggan membutuhkan komitmen, baik menyangkut dana maupun sumber daya manusia. Upaya ini bukanlah trik jangka pendek yang sifatnya temporer, namun sebaliknya strategi jangka panjang yang konsisten, terintegrasi, dan berkesinambungan. Inilah yang membedakan antara strategi kepuasan pelanggan sejati dan yang hanya sekedar *lip service*. Setidaknya ada delapan strategi yang selama ini diterapkan berbagai organisasi dalam rangka memuaskan pelanggannya, yaitu sebagai berikut (Tjiptono, 2007):

1. Manajemen ekspektasi pelanggan
2. *Relationship marketing and management*
3. *Aftermarketing*
4. Strategi retensi pelanggan
5. *Superior customer service*
6. *Technology infusion strategy*
7. Strategi penanganan komplain secara efektif
8. Strategi pemulihan layanan

Kedelapan strategi ini saling berkaitan erat, bahkan kadang kala ada elemen-elemen yang *overlapping*. Tak jarang pula nama yang digunakan berbeda-beda, tergantung siapa pencetusnya.

Esensi strategi manajemen ekspektasi pelanggan adalah berusaha mengedukasi pelanggan agar mereka bisa benar-benar memahami peran, hak, dan kewajibannya berkenaan dengan produk/jasa. Beberapa perusahaan bahkan mencoba menerapkan kiat “*under promise, over delivery*” agar kinerja dapat melebihi ekspektasi pelanggan (Tjiptono, 2007).

Relationship Marketing (RM) berfokus pada upaya menjalin relasi positif jangka panjang yang saling menguntungkan dengan *stakeholder* utama perusahaan. Menurut Gummesson (2002, yang dikutip oleh Tjiptono, 2007)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

merumuskan pentingnya 30 kemungkinan relasi yang dikelompokkan dalam *classic market relationships, special market relationships, mega relationship*.

Aftermarketing menekankan pentingnya orientasi pada pelanggan saat ini (*current customers*) sebagai cara yang lebih *cost-effective* untuk membangun bisnis yang menguntungkan. Terry Vavra (1994, dikutip oleh Tjiptono, 2007) merumuskan lima kunci implementasi *aftermarketing* (Tjiptono, 2007):

1. *Acquainting*, yakni berusaha mengenal para pelanggan dan perilaku pembelian serta kebutuhan mereka, termasuk mengidentifikasi “*high value customers*”.
2. *Acknowledging*, yaitu berusaha menunjukkan kepada para pelanggan bahwa mereka dikenal secara personal, misalnya dengan merespon setiap komunikasi atau korespondensi dari para pelanggan secepat mungkin.
3. *Appreciating*, yakni mengapresiasi pelanggan dan bisnisnya.
4. *Analyzing*, yaitu menganalisis informasi-informasi yang disampaikan pelanggan melalui komunikasi dan korespondensi mereka.
5. *Acting*, yakni menindak-lanjuti setiap masukan yang didapatkan dari pelanggan dan menunjukkan pada mereka bahwa perusahaan siap mendengarkan dan siap mengubah prosedur operasi atau produk/jasa dalam rangka memuaskan mereka secara lebih efektif.

Strategi retensi pelanggan mirip dengan *aftermarketing*. Strategi ini berusaha meningkatkan retensi pelanggan melalui pemahaman atas faktor-faktor yang menyebabkan pelanggan beralih pemasok. Dengan kata lain, strategi ini mencoba menekan *price defectors* (beralih pemasok karena mengejar harga lebih murah), *product defectors* (menemukan produk superior di tempat lain), *service defectors* (mendapatkan layanan lebih bagus di tempat lain), *market defectors* (pindah ke pasar lain), *technological defectors* (beralih ke teknologi lain), dan *organizational defectors* (beralih karena tekanan politik) (Tjiptono, 2007).

Strategi *superior customer service* diwujudkan dengan cara menawarkan layanan yang lebih baik dibandingkan para pesaing. Implementasinya dapat beraneka ragam, di antaranya garansi internal dan eksternal, jaminan, pelatihan cara penggunaan produk, konsultasi teknis, saran pemakaian produk alternative, peluang penukaran atau pengembalian produk yang tidak memuaskan, reparasi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

jasa terdiri atas 3 komponen utama menurut Gronroos (2001, dikutip oleh Nugraha, 2014) diuraikan sebagai berikut:

- a. *Technical quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas output (keluaran) jasa yang diterima pelanggan. Pelayanan yang berhubungan dengan *outcome* pelayanan yang meliputi fasilitas fisik, perlengkapan dan peralatan yang digunakannya (teknologi), memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat, terpercaya, dan memuaskan.
- b. *Funcional Quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian suatu jasa. Merupakan sesuatu yang lebih banyak berhubungan dengan proses penyampaian atau bagaimana pelayanan diberikan kepada pelanggan. Yaitu meliputi penyampain informasi yang jelas, kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pengguna.
- c. *Corporate Image*, yaitu sesuatu yang berhubungan dengan reputasi dari produsen yang menyediakan jasa. Yaitu meliputi sopan santun dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh karyawan atau tenaga medis, bebas dari bahaya atau resiko atau keragu-raguan serta penampilan pegawainya.

2.4.1 Pentingnya Kualitas Pelayanan

Ditawarkannya produk yang unggul tidak lagi memadai, mengingat organisasi di abad ke-21 bersaing pada tingkat yang jauh lebih tinggi dari sebelumnya Kim (2004). Penyedia pelayanan dihadapkan pada tantangan yang berupa peraturan-peraturan serta tantangan sosial, finansial, maupun budaya dalam berbagai bentuk. Menurut Coulson-Thomas (1997, dikutip oleh Sujalwo, 2008) yang berujung pada semakin pentingnya efisiensi yang lebih tinggi, kualitas yang lebih baik dan biaya yang lebih rendah. Dalam jangka panjang, faktor terpenting yang mempengaruhi kinerja usaha adalah kualitas barang maupun jasa yang ditawarkan oleh suatu organisasi, relatif terhadap pesaing-pesaingnya (Sujalwo, 2008).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Ditilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Secara lebih umum, pengelolaan kualitas merupakan strategi paling signifikan untuk menjamin kelangsungan hidup suatu organisasi. Menurut Ennis dan Herrington (1999, dikutip oleh Sujalwo, 2008) serta merupakan jalur penting di dalam upaya pencapaian keunggulan usaha menurut Wang dan Ahmed (2001, dikutip oleh Sujalwo, 2008). Sedangkan secara lebih teknis, tersedianya kualitas pelayanan yang baik terkait secara langsung dengan peningkatan laba, pangsa pasar, dan penghematan biaya. Sementara itu di sektor publik, harapan pelanggan bersama-sama dengan teknologi, ekonomi, dan tekanan-tekanan organisasional merupakan faktor yang mengarahkan perubahan pada suatu organisasi. Pada perkembangan yang lain, perhatian terhadap kualitas pelayanan di sektor publik juga mulai meningkat, mengingat sektor tersebut didapatkan memiliki tingkat keengganan yang lebih tinggi di dalam menerapkan metode-metode perbaikan kualitas (Sujalwo, 2008).

2.4.2 Model *Servqual* (*Service Quality*)

Kolaborasi antara tiga pakar terkemuka kualitas jasa, A. Parasuraman, Valarie. A, Zeithaml, dan Leonard L. Berry dimulai pada tahun 1983. Reputasi dan kontribusi ketiga pakar ini dimulai dari paper konseptual mereka berjudul “*A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*” yang dipublikasikan di *Journal of Marketing*. Dalam paper tersebut, mereka memaparkan secara rinci lima gap kualitas jasa yang berpotensi menjadi sumber masalah kualitas jasa. Model yang dinamakan *servqual* ini dikembangkan dengan maksud untuk membantu para manajer dalam menganalisis sumber masalah kualitas dan memahami cara-cara memperbaiki kualitas jasa.

Sementara itu, jasa yang dipersepsikan pelanggan (*perceived service*) merupakan hasil dari serangkaian keputusan dan aktivitas internal perusahaan. Persepsi manajemen terhadap ekspektasi pelanggan memandu keputusan menyangkut spesifikasi kualitas jasa yang harus diikuti perusahaan dan diimplementasikan dalam penyampaian jasa kepada para pelanggan. Pelanggan mengalami proses produksi dan penyampain jasa sebagai komponen kualitas berkaitan dengan proses (*process-related quality*) dan solusi teknis yang diterima

melalui proses tersebut sebagai komponen kualitas berkaitan dengan hasil (*outcome-related quality*) (Tjiptono, 2011).

Model kualitas jasa yang paling populer hingga kini banyak dijadikan acuan dalam riset manajemen dan pemasaran jasa adalah model *servqual* (singkatan dari *service quality*) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985, 1988, 1990, 1991, 1993, 1994) dalam serangkaian penelitian mereka terhadap enam sektor jasa yaitu reparasi peralatan rumah tangga, kartu kredit, asuransi, sambungan telepon interlokal, perbankan ritel, dan pialang sekuritas (Tjiptono, 2011).

Menurut Oliver (1997, dikutip oleh Tjiptono, 2011) model yang dikenal pula dengan istilah *Gap Analysis Model* ini berkaitan erat dengan model kepuasan pelanggan yang didasarkan pada ancangan diskonfirmasi. Ancangan ini menegaskan bahwa bila kinerja pada suatu atribut (*attribute performance*) meningkat lebih besar dari pada harapan (*expectations*) atas atribut bersangkutan, maka persepsi terhadap kualitas jasa akan positif dan sebaliknya.

Lima gap utama yang terangkum dalam model *servqual* yaitu sebagai berikut (Tjiptono, 2011):

1. Gap antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen (*Knowledge Gap*)
Gap ini berarti bahwa pihak manajemen mempersepsikan ekspektasi pelanggan terhadap kualitas jasa secara tidak akurat.
2. Gap antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa (*Standards Gap*).
Gap ini berarti bahwa spesifikasi kualitas jasa tidak konsisten dengan persepsi manajemen terhadap ekspektasi kualitas.
3. Gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa (*Delivery Gap*)
Gap ini berarti bahwa spesifikasi kualitas tidak terpenuhi oleh kinerja dalam proses produksi dan penyampaian jasa.
4. Gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal (*Communication Gap*)
Gap ini berarti bahwa janji-janji yang disampaikan melalui aktivitas komunikasi pemasaran tidak konsisten dengan jasa yang disampaikan kepada para pelanggan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Gap antara jasa yang dipersepsikan dan jasa yang diharapkan (*Service Gap*)
 Gap ini berarti bahwa jasa yang dipersepsikan tidak mkonsisten dengan jasa yang diharapkan.

Perjalanan panjang perkembangan model *servqual* bisa ditelusuri pada tujuh tahap utama yaitu, instrumentasi, *extended gaps model*, determinan ekspektasi jasa, revisi instrumen *servqual*, dampak *servqual* terhadap minat *behavioral*, sistem informasi kualitas jasa, dan *e-servqual*. Berikut penjelasan mengenai perkembangan model *servqual* yaitu sebagai berikut (Tjiptono, 2011):

1. Instrumentasi *Servqual*

Berdasarkan model konseptual yang disusun, kemudian Parasuraman dan kawan-kawan berusaha menyuusn skala pengukuran *servqual*. Dalam publikasinya berjudul “*SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*” yang dipublikasikan di *Journal of Retailing*, Parasuraman, et al (1988) mendefinisikan kualitas jasa sebagai “penilaian global atau sikap menyangkut superioritas jasa”. Mereka mengajukan operasionalisasi *perceived quality* (Q) sebagai “*the degree and direction of discrepancy between consumers’ perceptions and expectations*”.

Operasionalisasi ini dirumuskan dalam persamaanyang sangat terkenal yaitu:

$$Q = P - E \dots\dots\dots(2.1)$$

Keterangan:

P : Persepsi

E : Ekpektasi

Q : *Quality*

2. *Extended Gaps Model*

Dalam model ini, mereka mengidentifikasi sejumlah faktor internal yang mempengaruhi tingkat kualitas jasa yang disampaikan kepada para pelanggan. Berbasiskan faktor-faktor tersebut, mereka menawarkan sejumlah strategi untuk memperkecil gap-gap kualitas jasa, terutama Gap 1 sampai Gap 4.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. **Determinan Ekspektasi Jasa**
Selama awal dekade 1990-an, Parasuraman, Berry dan Zeithaml terus berusaha menyempurnakan model *servqual*. Hasil yang mereka capai adalah artikel berjudul “*The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service*” yang dipublikasikan *Journal of the Academy of Marketing Science* pada tahun 1993. Kontribusi utama paper ini adalah pengembangan konsep *Zone of Tolerance*. Secara konseptual, *zone of tolerance* adalah area antara *adequate service level* dan *desired service level*.
4. **Revisi Instrumen *Servqual***
Dalam artikelnya berjudul “*Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assesment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria*” yang diterbitkan dalam *Journal of Retailing*, Parasuraman (1994, dikutip oleh Tjiptono, 2011) menguji beberapa definisi operasional alternatif uk konsep *zone of tolerance*. Berdasarkan pengujian terhadap tiga format kuesioner menggunakan empat kriteria utama (struktur faktor, reliabilitas, validitas, dan nilai diagnostik), mereka menyimpulkan bahwa kuesioner “format tiga kolom” merupakan ukuran yang paling sah dan andal.
5. **Dampak *Servqual* terhadap Minat *Behaviorial***
Artikel berjudul “*The Behavioral Consequences of Service Quality*” yang ditulis Zeithmal (1996, dikutip oleh Tjiptono, 2011) mengkaji literatur yang berkembang saat itu seputar hubungan antara kualitas jasa dan laba, dan menguji secara empiris beberapa hubungan antara minat *behaviorial* konsumen (seperti loyalitas, perilaku beralih pemasok, kesediaan membayar harga premium, komplain ke pihak ketiga, dan komplain ke penyedia jasa) dan kualitas jasa.
6. **Sistem Informasi Kualitas Jasa**
Dalam artikelnya yang berjudul “*Listening to the Customer-The Concept of Building a Service-Quality Information System*” yang dipublikasikan di *Sloan Management Review*, Berry dan Parasuraman (1997, dikutip oleh Tjiptono, 2011) menekankan pentingnya pengukuran kualitas layanan bagi setiap organisasi. Mereka merekomendasikan agar setiap organisasi menerapkan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sistem informasi kualitas jasa yang bersifat dinamis, yaitu sistem yang mengukur kualitas jasa dari berbagai perspektif dan berbagai sudut pandang. Tidak ada satupun studi pada satu titik waktu tertentu yang mampu menangkap semua perubahan atau dinamika sistem penyampaian jasa dan dampaknya bagi pelanggan dan organisasi.

E-Servqual

Dalam artikel berjudul “*Service Quality Delivery Through Web sites: A Critical Review of Extant Knowledge*” yang dipublikasikan di *Journal of the Academy of Marketing Science*, Zeithaml (2002, dikutip oleh Tjiptono, 2011) mengkaji dan melakukan sintesis terhadap literatur seputar penyampaian kualitas jasa melalui *website* dan menyusun model konseptual untuk memahami dan meningkatkan kualitas jasa elektronik (e-SQ). Model yang disebut *e-servqual* ini dibahas dalam sub-bahasan model-model kualitas jasa online.

Menurut Zeithaml (1990, yang dikutip oleh Kumayza, 2013) kualitas pelayanan berpusat pada upaya pemenuhan dari keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan, lebih lanjut Parasuraman (1990, dikutip oleh Kumayza, 2013) berpendapat bahwa terdapat lima dimensi yang perlu diperhatikan ketika konsumen melakukan penilaian terhadap kualitas jasa, yaitu (Kumayza, 2013):

1. *Realibility*, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan janji yang ditawarkan.
2. *Responsiveness*, yaitu respon atau kesigapan karyawan dalam membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap, yang meliputi: kesigapan karyawan dalam melayani pelanggan, kecepatan karyawan dalam menangani transaksi, dan penanganan keluhan pelanggan.
3. *Assurance*, meliputi kemampuan karyawan atas: Dimensi kepastian atau jaminan ini merupakan gabungan dari dimensi: Kompetensi (*Competence*), artinya keterampilan dan pengetahuann yang dimiliki oleh para karyawan untuk melakukan pelayanan. Kesopanan (*Courtesy*, yang meliputi keramahan, perhatian dan sikap para karyawan. Kredibilitas (*Credibility*), meliputi hal-hal

yang berhubungan dengan kepercayaan kepada perusahaan, seperti reputasi, prestasi dan sebagainya.

4. *Emphaty*, yaitu perhatian secara individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggan seperti kemudahan untuk menghubungi perusahaan, kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan pelanggan, dan usaha perusahaan untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya. Dimensi *Emphaty* ini merupakan penggabungan dari dimensi: Akses (*Access*), meliputi kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan perusahaan. Komunikasi (*Comunication*), merupakan kemampuan melakukan komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan atau memperoleh masukan dari pelanggan. Pemahaman pada Pelanggan (*Understanding the Customer*), meliputi usaha perusahaan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.
5. *Tangibles*, meliputi penampilan fasilitas fisik seperti gedung dan ruangan *Front Office*, tersedianya tempat parkir, kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan, kelengkapan peralatan komunikasi dan penampilan karyawan.

Dengan demikian, baik buruknya kualitas jasa/layanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa/layanan dalam memenuhi harapan pelanggan secara konsisten dan berakhir pada persepsi pelanggan. Ini berarti bahwa citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang penyelenggara atau penyedia jasa/layanan, tetapi harus dilihat dari sudut pandang atau persepsi pelanggan.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kotler (1995, dikutip oleh Kumayza, 2013) bahwa pelangganlah yang mengkonsumsi dan menikmati jasa layanan sehingga merekalah yang seharusnya menentukan kualitas jasa layanan. Persepsi pelanggan terhadap jasa merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan suatu jasa. Namun perlu diperhatikan bahwa kinerja jasa seringkali tidak konsisten, sehingga pelanggan menggunakan isyarat intrinsik dan detrinisik jasa sebagai acuan. Unsur utama dalam kualitas jasa yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila jasa yang diterima atau yang dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa yang dipersepsikan sebagai kualitas yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika kualitas jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas jasa akan dipersepsikan buruk atau tidak memuaskan.

2.5. Value Stream Mapping

Penggunaan *Value Stream Mapping* (*lean tools*) yang digunakan bersama ISO 9000:2000 telah mampu meningkatkan produktivitas proses perencanaan produk pada suatu perusahaan software yang mempunyai enam kantor cabang di tiga negara. *Value Stream Mapping* digunakan untuk menetapkan atau mengetahui kesalingtergantungan antara strategi, perencanaan, dan pengembangan, serta untuk memaksimalkan aktivitas-aktivitas nilai tambah (*value added activities*) dan meminimumkan aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah (*non-value added activities*) (Gaspersz, 2007).

Salah satu alat atau *tools* yang dapat digunakan untuk menerapkan *lean* adalah *Value Stream Mapping* (VSM). Menurut Rother dan Shook (1998, dikutip oleh Fernando, 2014) VSM merupakan metode yang menggambarkan seluruh proses yang ada pada suatu perusahaan. Gambaran seluruh proses tersebut tergambar dengan simbol-simbol tertentu pada selembar kertas. Proses produksi yang dimaksud adalah dari bahan baku hingga produk berada pada tangan konsumen.

Menurut Womack (1991, dikutip oleh Fernando, 2014) tujuan dari VSM adalah mengidentifikasi proses produksi agar material dan informasi dapat berjalan tanpa adanya gangguan, meningkatkan produktivitas dan daya saing, serta membantu dalam mengimplementasikan sistem. Oleh karena itu VSM membantu dalam menemukan *waste* yang ada dalam proses produksi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.6. Metode *Lean Service Quality*

Lean adalah suatu upaya terus menerus untuk menghilangkan pemborosan (*waste*) dan meningkatkan nilai tambah (*value added*) produk (barang/jasa) agar memberikan nilai kepada pelanggan (*customer value*). Tujuan *lean* adalah meningkatkan terus menerus *customer value* melalui peningkatan terus menerus rasio antara nilai tambah terhadap *waste* (*the value to waste ratio*).

APICS Dictionary (2005, dikutip oleh Gasperz, 2007) mendefinisikan *lean* sebagai suatu filosofi bisnis yang berlandaskan pada minimasi penggunaan sumber-sumber daya (termasuk waktu) dalam berbagai aktivitas perusahaan. *Lean* berfokus pada identifikasi dan eliminasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah (*non value adding activities*) dalam desain, produksi (untuk bidang manufaktur) atau operasi (untuk bidang jasa), dan *supply chain management*, yang berkaitan langsung dengan pelanggan.

Lean dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan (*waste*) atau aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value adding activities*) melalui peningkatan terus menerus secara radikal (*radical continuous improvement*) dengan cara mengalirkan produk (*material, work in process, output*) dan informasi menggunakan sistem tarik (*pull system*) dari pelanggan internal dan eksternal untuk mengejar keunggulan dan kesempurnaan. *Lean* yang diterapkan pada keseluruhan perusahaan disebut sebagai *Lean Enterprise*. *Lean* yang diterapkan pada *manufacturing* disebut sebagai *Lean Manufacturing*, dan *Lean* yang diterapkan dalam bidang jasa disebut *Lean Service* (Gasperz. V., 2007).

Menurut William (2006, dikutip oleh Iriani, 2011) *lean* adalah sekumpulan peralatan dan metode yang dirancang untuk mengeliminasi *waste*, mengurangi waktu tunggu, memperbaiki *performance*, dan mengurangi biaya. Menurut Yang (2005, dikutip oleh Iriani, 2011) tujuan dari *lean* adalah untuk mengeliminasi *waste* semua proses dan memaksimalkan efisiensi proses.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lean service digunakan sebagai pendekatan untuk membuat suatu sistem *service* internal yang efektif sehingga bisa dipastikan informasi-informasi penting bisa sampai ke konsumen dengan cepat dan dengan pelayanan yang efektif. Prinsip *lean* juga sudah diaplikasikan secara lebih luas di perusahaan-perusahaan jasa untuk meningkatkan pelayanan terhadap konsumen dengan mengeliminasi *waste* (Harliwantip, 2014).

Sektor jasa yang menghasilkan produk berupa pelayanan memiliki sifat yang khas, maka penggunaan teknik manajemen kualitas standar tidaklah sesuai karena sifatnya yang khas tersebut, beberapa peneliti dan akademisi mengembangkan beberapa metode untuk menemukan, mengukur, dan menganalisa determinan dari kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan tersebut perlu diukur setidaknya karena tiga alasan, yaitu (Fathoni, 2016):

1. Hasil pengukuran dapat digunakan untuk melakukan perbandingan antara sebelum dan sesudah terjadinya perubahan pada suatu organisasi.
2. Pengukuran diperlukan untuk menemukan letak permasalahan yang terkait dengan kualitas.
3. Hasil pengukuran diperlukan untuk menetapkan standar pelayanan kualitas.

Metode *Servqual* merupakan metode pengukuran kualitas pelayanan yang paling banyak digunakan karena frekuensi penggunaannya yang tinggi. Disamping itu, metode *servqual* dipandang memenuhi syarat validitas secara statistik. Metode *servqual* terdiri dari lima dimensi kualitas pelayanan, yaitu (Fathoni, 2016):

1. *Tangibles* (bukti terukur), menggambarkan fasilitas fisik, perlengkapan, dan tampilan dari personalia serta kehadiran para pengguna.
2. *Reliability* (keandalan), merujuk kepada kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan handal.
3. *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu kesediaan untuk membantu pelanggan serta memberikan perhatian yang tepat.
4. *Assurance* (jaminan), merupakan karyawan yang sopan dan berpengetahuan luas yang memberikan rasa percaya serta keyakinan.

5. *Emphaty* (empati), mencakup kepedulian serta perhatian individual kepada para pengguna.

Lean service adalah sekumpulan peralatan dan metode yang dirancang untuk mengeliminasi *waste*, mengurangi waktu tunggu, memperbaiki *performance*, dan mengurangi biaya. Menurut sumber lain, *lean* adalah mengeliminasi *waste* dan menciptakan *customer value*, dan terdiri dari beberapa prinsip yang menjadi landasan filosofinya. *Lean* adalah suatu upaya terus-menerus untuk menghilangkan pemborosan (*waste*) dan meningkatkan nilai tambah (*value added*) produk (barang dan atau jasa) agar memberikan nilai kepada pelanggan (*customer value*). Terdapat lima prinsip dasar *Lean Service* yaitu (Setyaningsih, 2013):

1. Spesifikasi secara tepat nilai produk yang diinginkan oleh pelanggan.
2. Identifikasi transformasi (*Value Stream*) untuk setiap proses jasa.
3. Eliminasi semua pemborosan yang terdapat dalam aliran proses jasa (*Moment of Truth*) agar nilai mengalir tanpa hambatan.
4. Menetapkan sistem anti kesalahan setiap proses jasa untuk menghindari pemborosan dan penundaan.
5. Mengejar keunggulan untuk mencapai kesempurnaan (*Zero Waste*) melalui peningkatan terus-menerus secara radikal.

2.6.1 Pengukuran *Lean Service*

Secara umum, langkah-langkah metode ini adalah (Setyaningsih, 2013):

- a. Menetapkan objek pengamatan berdasarkan nilai rata-rata angka kepentingan dan angka kinerja pelayanan. Data diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner.
- b. Mendefinisikan pemilihan proses yang akan diperbaiki dengan memetakan proses bisnis perusahaan melalui *Importance Performance Analysis*.
- c. Berdasarkan aliran fisik dan aliran informasi dari proses bisnis pelayanan, maka akan diidentifikasi aktivitas yang tergolong NVA (*Non Value Added*). Aktivitas yang bersifat NVA adalah merupakan *waste* aktivitas yang perlu diperhatikan untuk perbaikan proses layanan selanjutnya. Lebih lanjut lagi,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dilakukan identifikasi *waste* berdasarkan konsep *Lean*, dengan cara pengamatan langsung maupun *brainstorming* dengan pihak pelayanan.

- d. Menentukan *waste* yang paling berpengaruh dan menentukan CTQ (*Critical To Quality*) dari masing-masing *waste* tersebut.
- e. Menentukan alternatif rencana/rekomendasi tindakan (*recommended action*) dan menentukan prioritas rencana tindakan (*action plan proirity*).

2.7. Metode *Servperf* (*Service Performance*)

Menurut Cronin dan Taylor (1994, dikutip oleh Dharmayanti, 2006) *Service Performance* adalah kinerja dari pelayanan yang diterima oleh konsumen itu sendiri dan menilai kualitas dari pelayanan yang benar-benar mereka rasakan. Berbeda dengan metode *servqual*, *servperf* memiliki keunggulan dalam memberikan informasi atribut kualitas pelayanan manakah yang lebih penting untuk diperbaiki sehingga antara keinginan dan kepentingan dapat menjadi lebih tampak dalam analisa atribut kualitas layanan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Alford dan Sherrell (1996, dikutip dari Dharmayanti, 2006), bahwa *service performance* akan menjadi prediktor yang baik bagi kualitas jasa atau pelayanan.

Service performance lebih bisa menjawab permasalahan yang muncul dalam menentukan kualitas jasa karena bagaimanapun konsumen hanya akan bisa menilai kualitas yang mereka terima dari suatu produsen tertentu bukan pada persepsi mereka atas kualitas jasa pada umumnya Grewal dan Brown (1994, dikutip dari Dharmayanti, 2006). Cronin and Taylor (1992, dikutip oleh Dharmayanti, 2006) menemukan bahwa ukuran dengan menggunakan *servperf* memberikan hasil yang lebih baik, memiliki estimasi yang lebih dapat dipercaya, dan bias yang lebih rendah dibandingkan dengan *servqual*. Mehta (2000, dikutip oleh Dharmayanti, 2006) menyatakan bahwa untuk industri jasa dengan “banyak barang dan pelayanan yang sedikit” seperti supermarket, *servqual* lebih baik untuk diterapkan. Akan tetapi untuk lingkungan dengan elemen pelayanan adalah hal yang penting, seperti penjual barang elektronik, *servperf* lebih cocok diterapkan (Dharmayanti, 2006).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Servperf (*Service Performance*) dikembangkan oleh Cronin dan Taylor pada tahun 1992 dan 1994 skala ini menyatakan bahwa ukuran kualitas jasa/pelayanan adalah kinerja dari jasa/ pelayanan yang diterima oleh konsumen itu sendiri dan konsumen hanya akan dapat menilai kualitas dari pelayanan yang benar-benar mereka rasakan. Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985,1988, dikutip oleh Dharmayanti, 2006) menyatakan bahwa ukuran yang berdasarkan kinerja (*servperf*) akan lebih merefleksikan kualitas jasa/pelayanan karena pengukuran terhadap kualitas pelayanan dalam *servqual* yang diajukan, mereka juga membentuk paradigma yang lemah dimana harapan konsumen terhadap kualitas jasa mengacu kepada harapan konsumen terhadap penyedia jasa secara umum, sedangkan persepsi terhadap kinerja jasa mengarah kepada perusahaan jasa yang dituju/spesifik. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Alford dan Sherrell (1996, dikutip oleh Dharmayanti, 2006), bahwa *service performance* akan menjadi prediktor yang baik bagi kualitas jasa/pelayanan (Dharmayanti, 2006).

Skala *servperf* dinyatakan lebih tepat dalam mengukur kualitas jasa R. Kenneth Teas (1994, dikutip oleh Dharmayanti, 2006) karena skala *servqual* yang menggunakan perbandingan persepsi dan harapan untuk mengukur kualitas jasa, mendefinisikan konsep kualitas jasa yang diterima dihubungkan dengan konsepsi (persepsi-harapan). Definisi harapan yang digunakan, bukan sebagai apa yang akan disediakan melainkan apa yang 'seharusnya' disediakan oleh penyedia jasa. Dari kata 'harus' bias disimpulkan bahwa yang dimaksud Parasuraman, et al tentang harapan adalah harapan normative konsumen yang mewakili harapan standar ideal kinerja jasa pada umumnya, bukan ukuran terhadap penyedia jasa tertentu.

2.8. *Importance Performance Analysis (IPA)*

Importance Performance Analysis (IPA) adalah prosedur untuk menunjukkan kepentingan relatif berbagai atribut terhadap kinerja organisasi atau perusahaan produk. *Importance-Performance Analysis (IPA)* awalnya digunakan sebagai alat untuk menyusun strategi manajemen perusahaan. Pada hakikatnya, IPA mengkombinasikan pengukuran dimensi ekspektasi dan kepentingan kedalam dua *grid*, kemudian kedua dimensi tersebut diplotkan ke dalamnya. Nilai kepentingan diplotkan sebagai sumbu vertikal sedangkan nilai ekspektasi sebagai sumbu diagonal dengan menggunakan nilai rata-rata yang terdapat pada dimensi kepentingan dan ekspektasi sebagai pusat pemotongan garis.

Penggunaannya mempunyai implikasi bagi manajemen dan pemasaran yang penting sebagai dasar pengambilan keputusan, salah satu keuntungan IPA adalah mengidentifikasi area atau atribut dalam peningkatan kualitas jasa. Penggunaan IPA merupakan tindak lanjut saat pertama kali *servqual* dipublikasikan. Terdapat berbagai perdebatan terhadap instrumen-instrumen yang ada di konsep ini. Namun pada dekade kedelapan banyak penulis yang mencoba metode *servqual* dalam menentukan kualitas jasa. Secara umum *servqual* merupakan metode yang lebih aplikabel dan mudah dilakukan.

Analisis ini diperkenalkan oleh Martilla & James yang digunakan dalam pemasaran untuk mengidentifikasi target audiens dan laju produk tertentu atau atribut pelayanan, berdasar pada tingkat kepentingan dan dampaknya bagi *performance* perusahaan secara keseluruhan. Dengan menggunakan matriks ini, manajemen dapat memiliki gambaran ke dalam terhadap atribut-atribut yang dikehendaki dan memberikan perbaikan, dan dapat dibandingkan dengan atribut-atribut yang boros dalam penggunaan sumber daya dan memberi keuntungan minimal bagi kepuasan konsumen.

Awalnya IPA hanya memiliki 2 dimensi, x dan y saja. Sumbu X menunjukkan *performance* (kepuasan konsumen), sedangkan y- menunjukkan tingkat kepentingan. Matriks ini sangat bermanfaat sebagai pedoman dalam mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas pada bidang-bidang spesifik, dimana perbaikan kinerja bisa berdampak besar pada kepuasan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

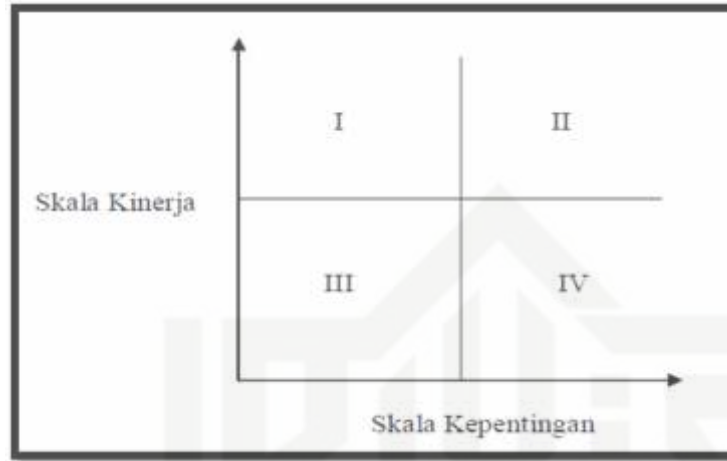
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pelanggan total. Selain itu, matriks ini juga menunjukkan bidang atau atribut tertentu yang perlu dipertahankan dan aspek-aspek yang perlu dikurangi prioritasnya (Setyaningsih, 2013).



Gambar 2.1 Matriks IPA

Keempat kuadran tersebut mengandung pengertian sebagai berikut ini (Setyaningsih, 2013):

1. Kuadran I, menunjukkan daftar keinginan konsumen yang memiliki tingkat kepentingan yang rendah, namun masih memiliki kinerja yang tinggi.
2. Kuadran II, menunjukkan daftar keinginan konsumen yang memiliki tingkat kepentingan yang tinggi dan sudah menunjukkan kinerja yang tinggi.
3. Kuadran III, menunjukkan daftar keinginan konsumen yang memiliki tingkat kepentingan yang rendah,serta menunjukkan kinerja yang rendah.
4. Kuadran IV, menunjukkan daftar keinginan konsumen yang memiliki tingkat kepentingan yang tinggi namun telah menunjukkan kinerja yang rendah.

Menurut Philip Kotler (1995, dikutip oleh Nugraha, 2014) analisis arti penting-kinerja (*importance performance analysis*) dapat digunakan untuk merangking berbagai elemen dari kumpulan jasa dan mengidentifikasi tindakan yang diperlukan. Martilla dan Jams dikutip oleh Zeithaml (1990, dikutip oleh Nugraha, 2014) menyarankan penggunaan metode *importance performance analysis* dalam mengukur tingkat kepuasan pelayanan jasa. Dalam metode ini diperlukan pengukuran tingkat kesesuaian untuk mengetahui seberapa besar pelanggan merasa puas terhadap kinerja perusahaan, dan seberapa besar pihak

penyedia jasa memahami apa yang diinginkan pelanggan terhadap jasa yang mereka berikan. Pada analisis *importance performance analysis*, dilakukan pemetaan menjadi 4 kuadran untuk seluruh variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan.

Penggunaan metode *importance performance analysis* adalah dalam mengukur tingkat kepuasan pelayanan jasa yang masuk pada kuadran-kuadran pada peta *importance performance matrix*. Dalam metode ini diperlukan pengukuran tingkat kesesuaian untuk mengetahui seberapa besar pelanggan merasa puas terhadap kinerja perusahaan, dan seberapa besar pihak penyedia jasa memahami apa yang diinginkan pelanggan terhadap jasa yang mereka berikan. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut (Nugraha, 2014):

$$Tki = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{\sum_{i=1}^n yi} \times 100\% \dots\dots\dots(2.2)$$

Dimana:

- Tki = Tingkat kesesuaian responden
- Xi = Skor rata-rata penilaian kinerja perusahaan
- Yi = Skor rata-rata penilaian harapan responden

2.9. Populasi dan Teknik Penarikan Sampel

Menentukan populasi dan sampel yang dapat digunakan sebagai sumber data. Bila hasil penelitian akan digeneralisasikan (kesimpulan data sampel untuk populasi) maka sampel yang digunakan sebagai sumber data harus representatif dapat dilakukan dengan cara mengambil sampel dari populasi secara random sampai jumlah tertentu.

2.9.1 Populasi

Menurut Sugiono (2007, dikutip oleh Riduwan, 2004) memberikan pengertian bahwa: “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Menurut Nazir (1983, yang dikutip oleh Riduwan, 2004) mengatakan bahwa, “Populasi adalah berkenaan dengan data, bukan orang atau bendanya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Nawawi (1985, dikutip oleh Riduwan, 2004) menyebutkan bahwa, “Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, baik hasil menghitung ataupun pengukuran kuantitatif maupun kualitatif pada karakteristik tertentu mengenai sekumpulan objek yang lengkap. Populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit dari hasil pengukuran yang menjadi objek penelitian.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa Populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Ada dua jenis populasi, yaitu populasi terbatas dan populasi tidak terbatas (tak terhingga).

1. Populasi Terbatas

Populasi terbatas yaitu populasi yang mempunyai sumber data yang jelas batasnya secara kuantitatif sehingga dapat dihitung jumlahnya.

2. Populasi Tak Terbatas (Tak Terhingga)

Populasi tak terbatas yaitu sumber data yang tidak dapat ditentukan batasan-batasannya sehingga relatif tidak dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah.

Berdasarkan sifatnya, populasi dapat digolongkan menjadi populasi homogen dan populasi heterogen.

1. Populasi Homogen

Yaitu sumber data yang unsurnya memiliki sifat yang sama sehingga tidak perlu mempersoalkan jumlahnya secara kuantitatif.

2. Populasi Heterogen

Yaitu sumber data yang unsurnya memiliki sifat atau keadaan yang berbeda (bervariasi) sehingga perlu ditetapkan batas-batasnya, baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Subana (2000, dikutip oleh Riduwan, 2004) mengatakan bahwa “Hasil dari objek pada populasi yang diteliti harus dianalisis untuk ditarik kesimpulannya dan kesimpulan itu berlaku untuk seluruh populasi”.

Dalam melaksanakan penelitian, walaupun tersedia populasi yang terbatas dan homogen, adakalanya peneliti tidak melakukan pengumpulan data secara populasi, tetapi mengambil sebagian dari populasi yang dianggap mewakili populasi (*representatif*). Hal ini berdasarkan pertimbangan yang logis, seperti

kepraktisan, keterbatasan biaya waktu, tenaga dan adanya percobaan yang bersifat merusak (*desktruktif*).

Dengan meneliti secara sampel diharapkan hasil yang telah diperoleh akan memberikan kesimpulan dan gambaran yang sesuai dengan karakteristik populasi. Jadi, hasil kesimpulan dari penelitian sampel dapat digeneralisasikan terhadap populasi.

2.9.2 Teknik Penarikan Sampel

Menurut Arikunto (1998, dikutip oleh Riduwan, 2004) mengatakan “Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi.

Menurut Sugiyono (1997, dikutip oleh Riduwan, 2004) memberikan pengertian “Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa “Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Karena tidak semua data dan informasi akan diproses dan tidak semua orang atau benda akan diteliti melainkan cukup dengan menggunakan sampel yang mewakilinya. Hal ini sampel harus representatif disamping itu peneliti wajib mengerti tentang besar ukuran sampel, teknik sampling, dan karakteristik populasi dalam sampel.

Keuntungan menggunakan sampel antara lain (Riduwan, 2004):

1. Memudahkan peneliti untuk jumlah sampel lebih sedikit dibandingkan dengan menggunakan populasi dan apabila populasi-populasinya terlalu besar dikhawatirkan akan terlewat.
2. Penelitian lebih efisien (dalam arti penghematan uang, waktu, dan tenaga).
3. Lebih teliti dan cermat dalam pengumpulan data, artinya jika subjeknya banyak dikhawatirkan akan adanya bahaya bias dari orang yang mengumpulkan data, karena sering dialami oleh staff bagian pengumpul data sering merasakan kelelahan sehingga pencatatan data tidak akurat.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Penelitian lebih efektif, jika penelitian bersifat destruktif (merusak) yang menggunakan spesimen akan hemat dan bisa dijangkau tanpa merusak semua bahan yang ada serta bisa digunakan untuk menjangkau populasi yang jumlahnya banyak. Sedangkan besar kecilnya sampel yang diambil akan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu besar biaya yang tersedia, tenaga (orang) yang ada, waktu dan kesempatan peneliti, serta peralatan yang digunakan dalam pengambilan sampel.

Untuk menentukan sampel dari populasi digunakan perhitungan maupun acuan tabel yang dikembangkan para ahli. Secara umum, untuk penelitian korelasional jumlah sampel minimal untuk memperoleh hasil yang baik adalah 30, sedangkan dalam penelitian eksperimen jumlah sampel minimum 15 dari masing-masing kelompok dan untuk penelitian survei jumlah sampel minimum adalah 100.

Menurut Hendry (1975, dikutip Uma Sekaran, 2006) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel :

1. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.
2. Jika sampel dipecah ke dalam subsampel (pria/wanita, junior/senior, dan sebagainya), ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori adalah tepat.
3. Dalam penelitian multivariate (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian.
4. Untuk penelitian eksperimental sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat, penelitian yang sukses adalah mungkin dengan ukuran sampel kecil antara 10 sampai dengan 20.

Besaran atau ukuran sampel ini sangat tergantung dari besaran tingkat ketelitian atau kesalahan yang diinginkan peneliti. Namun, dalam hal tingkat kesalahan, pada penelitian sosial maksimal tingkat kesalahannya adalah 5% (0,05). Makin besar tingkat kesalahan maka makin kecil jumlah sampel. Namun yang perlu diperhatikan adalah semakin besar jumlah sampel (semakin mendekati populasi) maka semakin kecil peluang kesalahan generalisasi dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

sebaliknya, semakin kecil jumlah sampel (menjauhi jumlah populasi) maka semakin besar peluang kesalahan generalisasi.

2.9.3 Identifikasi *Critical to Quality* (CTQ)

Identifikasi CTQ dilakukan pada tipe *waste*, sebagai berikut (Gasperz, 2007):

1. *Waiting*

Jenis *waste* *wating* adalah waktu set up mesin, waktu penumpukan barang setengah jadi di rak dan waktu perbaikan mesin.

2. *Defect*

Identifikasi CTQ *defect* warna pada baju yang berbeda, kesalahan pemasangan kancing, pemasangan label yang salah, kesalahan pemasangan krah.

3. *Overproduction*

Hanya ada satu CTQ untuk *waste overproduction* ini terjadi disebabkan jumlah produk yang diproduksi lebih besar dari jumlah pesanan.

Atribut-atribut yang sangat penting untuk diperhatikan karena berkaitan langsung dengan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Merupakan elemen dari suatu produk, proses, atau praktek-praktek yang berdampak langsung pada kepuasan pelanggan (Gaspersz, 2007).

2.9.4 *Value Added* dan *Non Value Added*

Value Added Activity (VAA) merupakan aktivitas yang memberikan nilai tambah (Syawalluddin, 2005).

Non-Value-Added ataupun *waste* (pemborosan) merupakan aktivitas yang tidak menambahkan nilai dari perspektif pelanggan dan tidak diperlukan untuk hal keuangan, alasan bisnis yang legal, atau lainnya. Jenis kegiatan *Non-Value-Added* antara lain (Syawalluddin, 2005):

1. Penanganan melampaui yang minimal dibutuhkan seperti, transportasi, menyimpan bahan, menghitung, menyimpan, mengambil.
2. Pengerjaan ulang yang diperlukan untuk memperbaiki kesalahan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Duplikasi kerja berupa pengawasan atau pemantauan pekerjaan
4. Menunggu, waktu *idle*, penundaan
5. Produksi berlebihan yaitu terlalu banyak atau terlalu cepat
6. Pergerakan staf yang tidak diperlukan
7. *Over processing* (terlalu banyak langkah untuk menyelesaikan pekerjaan atau melebihi kebutuhan pelanggan)

2.9.5 Jenis-Jenis Pemborosan (*Waste*)

Seven waste adalah jenis-jenis pemborosan yang terjadi di dalam proses manufaktur ataupun jasa, yakni Transportasi, Inventori, Gerakan, Menunggu, Proses yang berlebihan, Produksi yang berlebihan, Barang rusak. Di dalam bahasa Inggris, dikenal dengan istilah TIMWOOD.

Tujuh pemborosan ini diperkenalkan oleh Taiichi Ono dari Jepang yang bekerja untuk Toyota dan diperkenalkan dalam sistem produksi yang dikenal dengan *Toyota production system*. Adapun penjabaran dari *Seven waste* tersebut dideskripsikan pada bagian berikut ini (Syawalluddin, 2005):

1. *Waste* transportasi: *waste* ini terdiri dari pemindahan atau pengangkutan yang tidak diperlukan.
2. *Waste* kelebihan persediaan: *waste* ini termasuk *Inventory*, stok yang berlebihan
3. *Waste* gerakan: waktu dan energi yang digunakan karena gerakan yang tidak memberikan nilai tambah.
4. *Waste* menunggu: *waste* ini termasuk antara lain aktivitas menunggu mesin otomatis.
5. *Waste* kelebihan produksi: menghasilkan produk melebihi permintaan.
6. *Waste* proses berlebih: segala penambahan proses yang tidak diperlukan bagi produk.
7. *Waste defect* atau produk cacat: termasuk *rework*, kerja ulang tidak ada nilai tambahnya.

Pada dasarnya dikenal dua kategori utama pemborosan, yaitu *Type One Waste* dan *Type Two Waste* (Gaspersz, 2007).

Type One Waste adalah aktivitas kerja yang tidak menciptakan nilai tambah dalam proses transformasi input menjadi output sepanjang value stream, namun aktivitas itu pada saat sekarang tidak dapat dihindarkan karena berbagai alasan. Misalnya, aktivitas inspeksi dan penyortiran dari perspektif lean merupakan aktivitas tidak bernilai tambah sehingga merupakan waste, namun pada saat sekarang kita masih membutuhkan inspeksi dan penyortiran karena mesin dan peralatan sudah tua sehingga tingkat keandalannya berkurang (Gaspersz, 2007).

Type Two Waste merupakan aktivitas yang tidak menciptakan nilai tambah dan dapat dihilangkan dengan segera. Misalnya menghasilkan produk cacat (*defect*) atau melakukan kesalahan (*error*) yang harus dapat dihilangkan dengan segera. *Type Two Waste* ini sering disebut *Waste* saja, karena benar-benar merupakan pemborosan yang harus dapat diidentifikasi dan dihilangkan dengan segera (Gaspersz, 2007).

2.10. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang diperlukan disini adalah teknik pengumpulan data mana yang paling tepat, sehingga benar-benar didapat data yang valid dan reliabel. Jangan semua teknik pengumpulan data (angket, observasi, wawancara) dicantumkan hanya yang dibutuhkan saja. Selain itu konsekuensi dari mencantumkan ketiga teknik pengumpulan data yaitu (Riduwan, 2004):

1. Setiap teknik pengumpulan data yang dicantumkan harus ada datanya
Memang untuk mendapatkan data yang lengkap dan objektif penggunaan berbagai teknik sangat diperlukan. Jika satu teknik dipandang mencukupi, maka teknik lain tidak perlu digunakan dan tidak efisien.
2. Jenis sumber data
Pengambilan data yang dihimpun langsung oleh peneliti disebut sumber primer, sedangkan melalui tangan kedua disebut sumber sekunder.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Metode pengumpulan data

Teknik atau cara-cara yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data. Metode (cara atau teknik) menunjukkan suatu kata yang abstrak dan tidak diwujudkan dalam benda, tetapi hanya dilihat dalam penggunaannya melalui angket, wawancara, pengamatan, ujian (tes), dokumentasi, dan lain-lain. Peneliti dapat menggunakan salah satu atau gabungan tergantung dari masalah yang dihadapi.

4. Instrumen pengumpulan data

Alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Selanjutnya instrument yang diartikan sebagai alat bantu merupakan saran yang dapat diwujudkan dalam benda, contohnya angket (*questionnaire*), daftar cocok (*checklist*), skala (*scale*), pedoman wawancara (*interview guide* atau *interview schedule*), lembar pengamatan atau panduan pengamatan (*observation sheet* atau *observation schedule*), soal ujian (*test*), inventori (*inventory*) dan sebagainya.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian digunakan untuk menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan, karena data yang diperoleh akan dijadikan landasan dalam mengambil kesimpulan, data yang dikumpulkan haruslah data yang benar. Agar data yang dikumpulkan baik dan benar, instrument pengumpulan data yang akan dibahas berikut ini sesuai dengan teknik pengumpulan.

2.10.1 Angket (*Questionnaire*)

Angket adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan respon (responden) sesuai dengan permintaan pengguna. Tujuan penyebaran angket ialah mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dan responden tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam pengisian daftar pertanyaan. Disamping itu responden mengetahui informasi tertentu yang diminta. Angket

dibedakan menjadi dua jenis yaitu angket terbuka dan angket tertutup (Riduwan, 2004):

1. Angket Terbuka (Angket Tidak Berstruktur)

Yaitu angket yang disajikan dalam bentuk sederhana sehingga responden dapat memberikan isian sesuai dengan kehendak dan keadaannya. Keuntungan angket terbuka yaitu:

- 1). Bagi Responden: Mereka dapat mengisi sesuai dengan keinginan yang sesuai dengan keadaan yang dialaminya.
- 2). Bagi Peneliti: Akan mendapat data yang bervariasi, bukan hanya yang sudah disajikan karena sudah diasumsikan oleh peneliti.

2. Angket Tertutup (Angket Berstruktur)

Yaitu angket yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai dengan karakteristik dirinya dengan cara memberikan tanda silang (x) atau tanda *Checklist* ().

3. *Checklist* ()

Checklist atau daftar cek adalah suatu daftar yang berisi subjek dan aspek-aspek yang akan diamati. *Checklist* dapat menjamin bahwa peneliti mencatat tiap-tiap kejadian sekecil apapun yang dianggap penting.

2.10.2. Wawancara

Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya. Wawancara ini digunakan bila ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam serta jumlah responden sedikit. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi arus informasi dalam wawancara, yaitu pewawancara, responden, pedoman wawancara, dan situasi wawancara (Riduwan, 2004).

Pewawancara adalah petugas pengumpul informasi yang diharapkan dapat menyampaikan pertanyaan dengan jelas dan merangsang responden untuk menjawab semua pertanyaan dan mencatat semua informasi yang dibutuhkan dengan benar (Riduwan, 2004).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Responden adalah pemberi informasi yang diharapkan dapat menjawab semua pertanyaan dengan jelas dan lengkap. Dalam pelaksanaan wawancara, diperlukan kesediaan dari responden untuk menjawab pertanyaan dan keselarasan antara responden dan pewawancara (Riduwan, 2004).

Pedoman wawancara berisi tentang uraian penelitian yang biasanya dituangkan dalam bentuk daftar pertanyaan agar proses wawancara dapat berjalan dengan baik (Riduwan, 2004).

Situasi wawancara ini berhubungan dengan waktu dan tempat wawancara. Waktu dan tempat wawancara yang tidak tepat dapat menjadikan pewawancara merasa canggung untuk mewawancarai dan responden pun enggan menjawab pertanyaan.

2.10.3 Pengamatan (*Observation*)

Observasi yaitu melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Apabila objek penelitian bersifat perilaku dan tindakan manusia, fenomena alam (kejadian-kejadian yang ada di alam sekitar), proses kerja dan penggunaan responden kecil. Catatan anekdot (daftar catatan anekdot) adalah catatan peneliti mengenai segala sesuatu yang terjadi pada saat pengamatan langsung. Peristiwa atau sesuatu yang dianggap penting dicatat dengan singkat tanpa harus menuruti aturan tertentu.

2.11. Pengujian Validitas Instrumen

Menurut Arikunto (1995, dikutip oleh Riduwan, 2004) berkaitan dengan pengujian validitas instrumen menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau kesahihan suatu alat ukur. Menurut Sugiyono (2004, dikutip oleh Riduwan 2004) jika instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data itu valid sehingga valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Dari pengertian itu dapat diartikan lebih luwes lagi bahwa valid itu mengukur apa yang hendak diukur (ketepatan). Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid. Untuk menguji validitas konstruksi (*construct validity*), dapat digunakan pendapat dari ahli (*judgment experts*). Setelah instrumen dikonstruksi tentang aspek-aspek yang akan diukur dengan berdasarkan teori tertentu, maka selanjutnya dikonstruksikan dengan para ahli dengan cara dimintai pendapatnya tentang instrument yang telah disusun itu. Setelah pengujian konstruk selesai dari para ahli, maka diteruskan dengan uji coba instrument. Instrument yang telah disetujui para ahli tersebut dicobakan pada sampel dari mana populasi diambil (Riduwan., 2004).

Uji Validitas dilakukan dengan tujuan sebagai petunjuk sejauh mana suatu alat pengukur (instrumen) mengukur apa yang ingin diukur. Setelah semua nilai korelasi untuk setiap pertanyaan diperoleh, kemudian nilai-nilai tersebut dibandingkan dengan nilai tabel kritik, jika nilai korelasi dari setiap pertanyaan lebih besar dari nilai tabel kritik, maka pertanyaan tersebut valid (Nugraha, 2014).

$$r = \frac{(\sum X_i Y_i) - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[N \cdot \sum X_i^2 - (\sum X_i)^2][N \cdot \sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2]}} \dots\dots\dots(2.3)$$

Diketahui:

- N :Jumlah Subjek (responden)
- X :Jumlah x (skor butir)
- X² :Jumlah skor butir kuadrat
- Y :Jumlah Y (skor faktor)
- Y² :Jumlah skor faktor kuadrat
- XY :Jumlah perkalian x dan y

Selanjutnya dihitung dengan Uji-t dengan rumus (Riduwan, 2004):

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \dots\dots\dots(2.4)$$

Dimana:

- t : Nilai t_{hitung}
- r : Koefisien korelasi hasil r_{hitung}
- n : Jumlah responden

Distribusi (Tabel t) untuk α = 0,05 dan derajat kebebasan (dk= n-2)

Kaidah keputusan : Jika t_{hitung} > t_{tabel} berarti valid sebaliknya
 Jika t_{hitung} < t_{tabel} berarti tidak valid

Jika instrumen itu valid, maka dapat dilihat dari kriteria penafsiran mengenai indeks korelasinya (r) sebagai berikut (Riduwan, 2004):

- Antara 0,800 sampai dengan 1,000 : sangat tinggi
- Antara 0,600 sampai dengan 0,799 : tinggi
- Antara 0,400 sampai dengan 0,599 : cukup tinggi
- Antara 0,200 sampai dengan 0,399 : rendah
- Antara 0,000 sampai dengan 0,199 : sangat rendah (tidak valid)

2.12. Pengujian Reliabilitas Instrumen

Dalam uji reliabilitas ini adalah untuk mengetahui apakah hasil pengukuran tersebut dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengumpulan data atau tidak. Angka koefisien reliabilitas berkisar antara 0.00 hingga 1.00. Butir kuesioner dinyatakan reliabel jika memberikan alpha > 0.80 (Nugraha, 2014).

$$r_i = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum b^2}{t^2} \right] \dots\dots\dots(2.5)$$

Diketahui:

- r_i :Reliabilitas Instrumen
- k :Banyaknya Butir Pernyataan
- $\sum b^2$:Jumlah Varians Butir
- t² :Varians Total

Berdasarkan metode pendekatannya, secara garis besar ada dua jenis reliabilitas, yaitu (Suliyanto, 2006):

1. Reliabilitas eksternal

a. Teknik parallel (Parallel Form)

Pada teknik ini membagi kuesioner kepada responden yang intinya sama, tetapi menggunakan kalimat yang berbeda.

b. Teknik ulang (*Double test/ test pretest*)

Pada teknik ini, kita membagi kuesioner yang sama pada waktu yang berbeda.

2. Reliabilitas internal (Internal reliabilitas)

Uji reliabilitas internal digunakan untuk menghilangkan kelemahan-kelemahan pada uji reliabilitas eksternal. Hasil uji reliabilitas dengan metode yang berbeda sangat mungkin menghasilkan angka yang berbeda karena bentuk data dan pembulatan.

2.13. *Root Cause Analysis (RCA)*

Root cause analysis adalah proses desain yang digunakan untuk menginvestigasi dan mengkategorikan akar penyebab dari sebuah peristiwa yang berhubungan dengan keselamatan, lingkungan, kualitas, keandalan, dan dampak dari produksi. Secara sederhana RCA digunakan untuk membantu mengidentifikasi bukan hanya apa dan bagaimana suatu peristiwa terjadinya kegagalan dengan pemahaman mengapa sebuah peristiwa dari suatu kegagalan adalah kunci untuk mengadakan pengembangan secara efektif. Secara umum, kesalahan tidak terjadi begitu saja tetapi dapat kita telusuri seperti mengetahui penyebabnya. Mengidentifikasi akar penyebab adalah salah satu kunci untuk menghindari terjadinya kejadian yang sama.

Definisi dari RCA sampai saat ini masih belum terfokus tetapi secara garis besar RCA di definisikan sebagai berikut (Amperajaya, 2007):

1. *Root Cause Are Underlying Cause*

Pihak yang melakukan investigasi mempunyai tujuan untuk dapat mengidentifikasi secara spesifik garis besar penyebab kesalahan. Investigasi yang lebih mendalam dapat berupa bagaimana atau mengapa suatu peristiwa

kegagalan bisa terjadi, yang nantinya akan didapatkan rekomendasi tindakan pencegahan untuk menghindari terulangnya kejadian tersebut.

2. *Root Cause Are Those That Can Reasonably Be Identified*

Investigasi tentang rata-rata kejadian harus menunjukkan adanya *cost* secara benefit. Struktur RCA membantu para analis mendapatkan pemecahan sesuai dengan waktu yang ada untuk melakukan investigasi.

3. *Root Cause Are Those Over Which Management Has Control*

Seorang analis harus menghindari menggunakan klasifikasi yang umum seperti kesalahan operator, kegagalan peralatan, atau faktor dari luar. Beberapa penyebab yang tidak cukup spesifik harus mendapat izin dari pihak manajemen untuk melakukan perubahan yang efektif. Manajemen perlu mengetahui secara pasti mengapa peristiwa kegagalan bisa terjadi sebelum aksi dilakukan untuk pencegahan.

4. *Root Cause Are Those For Which Effective Recommendations Can Be Generated*

Rekomendasi harus secara langsung mengarah kepada akar permasalahan yang telah diidentifikasi selama proses investigasi.

Empat langkah utama dalam *root cause* yaitu sebagai berikut

(Amperajaya, 2007):

1. Pengumpulan data

Langkah pertama dalam proses analisis adalah pengumpulan data. Tanpa informasi yang lengkap dan pemahaman dari peristiwa, faktor penyebab dan *root cause* yang terasosiasi dengan peristiwa maka tidak dapat teridentifikasi. Informasi dapat berasal dari proses FMEA.

2. Tabel Causal Faktor

Tabel causal faktor akan menghasilkan struktur untuk seorang investigator untuk mengorganisasikan dan menganalisis informasi yang terkumpul selama proses investigasi. Persiapan untuk proses tabel causal faktor harus dimulai bersamaan dengan mulainya pengumpulan informasi tentang peristiwa kegagalan tersebut. Tabel causal faktor harus sejalan dengan proses pengumpulan data dengan mengidentifikasi kebutuhan yang muncul. Causal

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

faktor adalah penerjemahan dari kesalahan manusia, kegagalan komponen, dan yang lainnya yang harus dapat di hilangkan yang mana akan menghasilkan pencegahan dari peristiwa kegagalan atau pengurangan secara probabilitas.

3. Identifikasi *Root Cause*

Setelah semua causal faktor telah teridentifikasi, seorang peneliti mulai mengidentifikasi *root cause*. Langkah ini meliputi penggunaan diagram *root cause* map untuk mengetahui alasan untuk masing-masing causal faktor. Struktur map ini berisi alasan yang membantu investigator menjawab pertanyaan yang muncul tentang fakta-fakta terjadinya causal faktor sehingga permasalahan yang ada disekitar permasalahan tersebut dapat diketahui.

4. Pembangkitan Rekomendasi Dan Implementasi

Langkah selanjutnya adalah pembangkitan sebuah atau lebih dari rekomendasi. Berdasarkan indentifikasi dari *root cause* untuk fakta-fakta causal faktor, mengambil rekomendasi untuk pencegahan terjadinya peristiwa kegagalan telah dibangkitkan.

Analisis 5 *Why* adalah teknik tanya-jawab sederhana untuk menyelidiki hubungan sebab akibat yang menjadi akar dari suatu permasalahan. Teknik ini adalah praktik bertanya, mengapa sebanyak lima kali, mengapa sebuah masalah teknis terjadi dalam upaya menentukan akar penyebab dari suatu kerusakan atau masalah. Teknik ini dikembangkan oleh Sakichi Toyoda yang kemudian dipakai di dalam perusahaan Toyota Motor Corporation. Pada tahun 1970-an, strategi 5 Mengapa dipopulerkan oleh Sistem Produksi Toyota. Metode ini sekarang dipakai sebagai salah satu metode dalam strategi Six Sigma.

Why-Why Analysis adalah alat bantu (tool) *root cause analysis* untuk *problem solving*. Tool ini membantu mengidentifikasi akar masalah atau penyebab dari sebuah ketidaksesuaian pada proses atau produk.

Why-Why Analysis atau 5 *Why's Analysis* biasa digunakan bersama dengan Diagram Tulang Ikan (*Fishbone Diagram*) dan menggunakan teknik iterasi dengan bertanya MENGAPA (*Why*) dan diulang beberapa kali sampai menemukan akar masalahnya, dan kemudian melakukan perbaikan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tahapan umum saat melakukan root cause analysis dengan why why analysis:

1. Menentukan masalahnya dan area masalahnya
2. Mengumpulkan tim untuk *brainstorming* sehingga kita bisa memiliki berbagai pandangan, pengetahuan, pengalaman, dan pendekatan yang berbeda terhadap masalah
3. Melakukan *gempa* (turun ke lapangan) untuk melihat area aktual, obyek aktual, dengan data aktual.
4. Mulai bertanya menggunakan Why Why
5. Setelah sampai pada akar masalah, ujlilah setiap jawaban dari yang terbawah apakah jawaban tersebut akan berdampak pada akibat di level atasnya. Contoh: apakah jika kita memiliki pencatatan penggantian komponen maka akan mudah bagi Tim *Maintenance* untuk melakukan penggantian komponen secara rutin? Apakah hal tersebut paling masuk akal dalam menyebabkan dampak di level atasnya? Apakah ada alternatif kemungkinan penyebab lainnya?
6. Pada umumnya solusi tidak mengarah pada menyalahkan ke orang tapi bagaimana cara melakukan perbaikan sistem atau prosedur.
7. Jika akar penyebab sudah diketahui maka segera identifikasi dan implementasikan solusinya.
8. Monitor terus kinerjanya untuk memastikan bahwa masalah tersebut tidak terulang lagi.