

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada kajian pustaka ini membahas mengenai hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dan kajian teoritik yang digunakan sebagai landasan dalam pembahasan hasil penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kaitan dengan masalah penelitian dipaparkan berikut ini. Penelitian-penelitian tersebut juga akan digunakan sebagai bahan referensi untuk memahami pengaruh antara variabel dalam penelitian ini.

Wen-Hsien Tsai (2010) melakukan penelitian dengan judul *A Study of the Impact of Business Process on the ERP System Effectiveness*. Pada penelitian tersebut ditemukan bahwa dalam pertimbangan pengambilan keputusan BPR terdapat beberapa hal yang mempengaruhi, yaitu (1) Kualitas; (2) Kepuasan Pelanggan; (3) Dampak yang menyertai. Lebih lanjut, penelitian Wen-Hsein mengemukakan bahwa dalam menjalankan program BPR tidak dapat terlepas dari penerapan strategi *Enterprise Resource Planning (ERP)*.

Sedangkan dalam penelitian Asli Goksoy (2012) yang berjudul *Business Process Re-engineering: Strategic Tool for Managing Organizational Change an Application in a Multinational Company*, mengungkap bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi hambatan dalam penerapan BPR di perusahaan multinasional, yakni (1) perencanaan yang kurang; (2) lambatnya implementasi; (3) terdapat

kekurangan pada program atau sistem yang baru; (4) kurangnya keterlibatan karyawan dalam perubahan proses yang dilakukan; (5) kurangnya pertimbangan kebutuhan dari departemen lain. Lebih lanjut Goksoy juga menemukan kunci sukses faktor BPR diperusahaan multinasional, yaitu (1) komitmen dari manajemen teratas; (2) komunikasi dengan karyawan; (3) kerja tim yang baik, dan; (4) komposisi tim BPR yang cocok.

Selanjutnya terdapat penelitian yang dilakukan S. Limam Mansar (2007) dengan judul *Best Practices In Business Process Re-design: Use And Impact*. Dengan menggunakan model penelitian kuantitatif, fokus dan tujuan penelitian yang dilakukan adalah meneliti tentang praktek penerapan BPR serta mengukur keefektifan serta dampak yang dihasilkan dari penerapan BPR pada suatu usaha bisnis *profit oriented*.

Antara penelitian yang sekarang dengan penelitian – penelitian terdahulu tersebut memiliki perbedaan dan persamaan, hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1

Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No	Persamaan	No	Perbedaan
1	Antara penelitian yang dilakukan Wen-Hsien Tsai (2010), Asli Goksoy (2012), dan Mansar (2007) sama-sama meneliti tentang penerapan BPR dampak yang terjadi	1.	Penelitian yang dilakukan oleh Wen-Hsien Tsai (2010) berfokus pada hal-hal yang mempengaruhi dalam penerapan BPR dan ERP pada perusahaan
		2.	Penelitian yang dilakukan oleh Asli Goksoy (2012) berfokus pada penyebab gagalnya serta faktor kunci keberhasilan penerapan BPR pada perusahaan

			multinasional
		3.	Penelitian yang dilakukan oleh Mansar berfokus pada penerapan dan dampak yang terjadi pada perusahaan yang sifatnya <i>profit oreinted</i>
		4.	Penelitian yang dilakukan dalam skripsi ini yaitu mengungkap efektifitas penerapan BPR serta dampak penerapan BPR di KPPN Malang sebagai upaya meningkatkan kualitas pelayanan.

Sumber: hasil penelitian Wen-Hsien Tsai, Asli Goksoy, Mansar (sumber diolah)

2.2 Landasan Teori

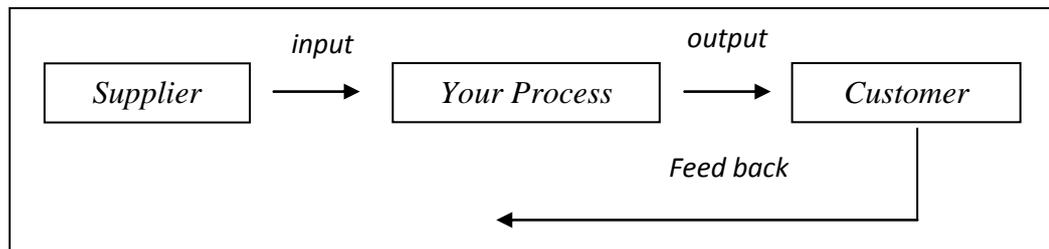
Di landasan teori ini membahas mengenai konsep *business process reengineering* dan konsep kualitas pelayanan beserta pembahasannya berdasarkan sudut pandang agama Islam.

2.2.1 Konsep *Business Process Re-engineering* (BPR)

Sub bab berikut mengkaji tentang *Business Process Re-engineering* (BPR). Bahasan pada konsep ini dimulai dari definisi BPR, langkah-langkah penerapan BPR, manfaat penerapan BPR, hambatan dalam BPR, serta pembahasannya menurut sudut pandang agama Islam.

A. Definisi *Business Process Reengineering*

Business Process merupakan sejumlah aktivitas yang mengubah suatu input menjadi sejumlah output berupa barang atau jasa.



Sumber: Richardus Eko dan Richardus Djokopranoto

Gambar 2.1

Proses bisnis

Perbaikan secara terus menerus pada proses bisnis sangatlah penting apabila suatu perusahaan masih ingin bersaing di pasar. Salah satu pendekatan untuk perubahan dramatis yang diinginkan perusahaan adalah dengan *Business Process Re-engineering* atau BPR. *Business Process Re-engineering* menurut Hammer (1993) dalam Sturdy (2010: 2) adalah:

“Business process re-engineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business system to achieve dramatic improvement in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed.”

Mengutip Davenport (1993) dalam Chen (2001: 69) mendefinisikan *business process re-design* sebagai:

“... the analysis and design of workflows and processes within and between organisations. Business activities should be viewed as more than a collection of individual or even functional tasks; they should be broken down into processes that can be designed for maximum effectiveness, in both manufacturing and service environment.”

Sedangkan El Sawy (2001) mendefinisikan BPR sebagai:

“... is in essence a performance improvement philosophy that aims to achieve quantum improvement by primarily rethinking and redesigning the way that business processes are carried out”

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa BPR menekankan pada penataan ulang atau perencanaan ulang proses yang bertujuan

untuk mendapat perbaikan atau peningkatan kinerja yang signifikan. Secara ekstrem Eko (2002: 5) menyatakan bahwa BPR menganggap dan mengandaikan proses yang sekarang diterapkan sudah tidak relevan, tidak layak, juga harus ditinggalkan.

Dalam konteks Islam walaupun dalam Al-Qur'an tidak terdapat bahasan mengenai BPR, Islam telah mengajarkan mengenai perubahan yang merupakan inti dari BPR. Hal ini tertulis:

لَهُر مَعْقِبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.” (Q.S. Ar-Rad ayat 11)

Dari ayat tersebut, sebagai kaum muslim diwajibkan melakukan suatu perubahan jika ia menghendaki sesuatu yang baru terjadi. Begitu pula dalam perusahaan, jika seorang berharap perusahaan miliknya untuk mendapat sesuatu yang lebih baik maka ia harus melakukan perubahan.

Dalam BPR terdapat empat kata kunci yang mewakili inti dari BPR itu sendiri, yaitu:

- a. Fundamental, BPR menganggap dan mengandaikan proses yang sekarang diterapkan sudah tidak relevan, tidak layak, juga harus ditinggalkan
- b. Radikal, asal kata radikal adalah *radix* yang berarti akar. Mendesain kembali suatu proses bisnis bukan berarti tambal sulam proses yang ada. BPR jauh lebih ekstrem, yakni buang yang lama dan ganti dengan yang baru sekali.
- c. Dramatis, BPR tidak membahas mengenai perbaikan sedikit-sedikit, tapi perbaikan dengan melompat jauh kedepan. Menurut Eko (2002: 70), suatu perusahaan yang memerlukan kenaikan penjualan 10%, efisiensinya perlu ditingkatkan 10%, layanan pelanggan perlu ditingkatkan 10%, kualitas pelayanan perlu ditingkatkan 10%, perusahaan ini tidak memerlukan *reengineering*.
- d. Proses, penerapan BPR pada suatu perusahaan jelas membutuhkan proses. Dalam proses ini adalah suatu hal yang penting, namun juga menimbulkan paling banyak kesulitan.

Pada dasarnya terdapat tiga kekuatan besar yang bekerja sendiri-sendiri maupun secara kombinasi yang mendorong perusahaan untuk masuk semakin jauh kedalam area yang membahayakan bagi perusahaan. Ketiga kekuatan tersebut yang diidentifikasi oleh Michael Hammer dan James Champy dalam Dirgantoro (2002: 53-56) sebagai 3P yang terdiri dari (1) pelanggan / P1; (2) persaingan / P2, dan; (3) perubahan / P3.

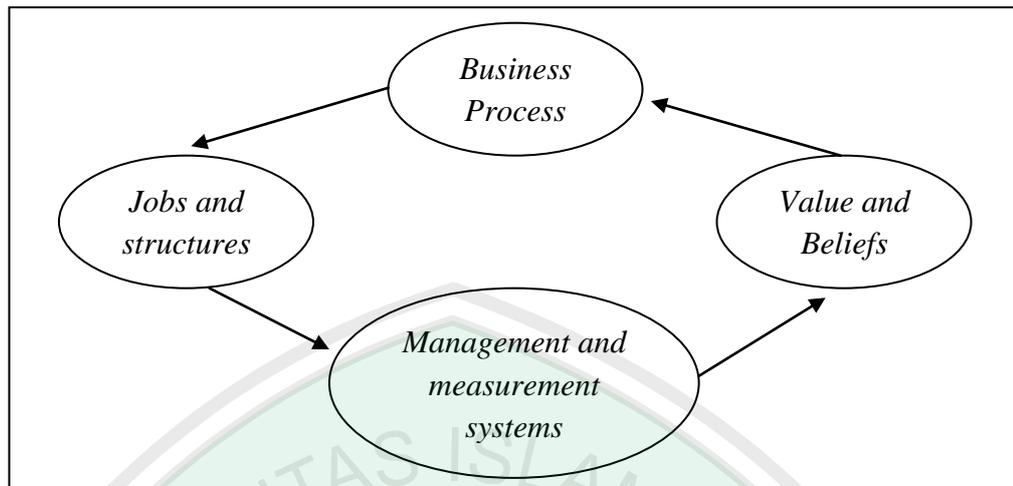
P1: Pergeseran yang sangat kentara antara hubungan penjual dan pelanggan turut menyebabkan pelanggan semakin berkuasa menentukan aturan main

mereka sendiri. Maksudnya, pada era dimana pelangganlah yang meminta kepada penjual tentang apa yang mereka ingin, kapan mereka ingin dan berapa biaya yang harus pelanggan keluarkan pelanggan memiliki semakin banyak pilihan. Pilihan ini membuat pelanggan memiliki kekuasaan untuk menentukan apa ia akan membelanjakan uangnya pada satu perusahaan atau perusahaan lainnya.

P2: Dalam kondisi persaingan, perusahaan yang dapat menjangkau pasar dengan produk atau jasa yang layak dengan harga terbaik maka ialah yang akan menang. Untuk dapat berhasil, suatu perusahaan harus mampu memberikan lebih dari apa yang telah ada.

P3: Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis saat ini yang bersifat dinamis akan menyebabkan seluruh siklus yang ada baik produk maupun pelanggan memiliki umur yang jauh lebih pendek. Oleh karena itu, perusahaan harus merespon dengan benar perubahan yang terjadi agar dapat melakukan penyesuaian.

BPR dapat dilakukan apabila hal tersebut dapat membantu perusahaan dalam mencapai atau memacu menuju posisi yang strategis. Dengan melakukan BPR dalam proses di perusahaan, pada akhirnya akan mengubah hampir semua jenis proses yang ada. Mulai pelakunya, pekerjaan yang dilakukan, manajemen hingga nilai-nilai yang sudah ada. Hal ini disebut juga dengan *four points of the business system diamond*



Sumber: Richardus Eko dan Richardus Djokopranoto

Gambar 2.2

The Business System Diamond

a. *Business Process*

Cara suatu pekerjaan dilakukan akan menentukan pekerjaan itu dikelompokkan dan diorganisir. Proses yang terintegrasi memerlukan jenis pekerjaan yang multidimensional dan paling cocok diorganisir dengan process teams.

b. *Jobs and Structures*

Tugas dan struktur sangat ditentukan oleh desain proses, yang pada gilirannya menentukan pula terhadap sistem manajemen dan pemberian kompensasi.

c. *Management and Measurement Systems*

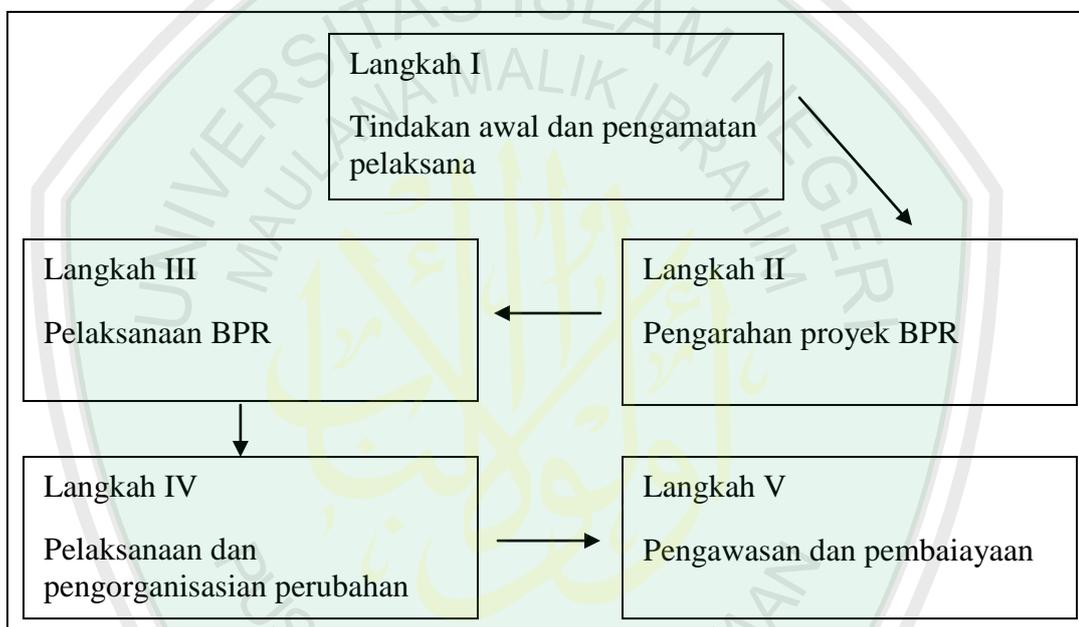
Bagaimana orang diberi kompensasi, bagaimana kinerja mereka dapat diukur, adalah penentu utama mengenai nilai dan kepercayaan karyawan pada perusahaan. Maksud dari nilai dan kepercayaan ini adalah seberapa jauh karyawan tersebut peduli dan berkomitmen pada perusahaan

d. *Values and Beliefs*

Pada akhirnya, komitmen dan kepedulian karyawan akan menunjang dan menentukan proses reengineering pada perusahaan.

B. Langkah-langkah dalam *Business Process Re-engineering* (BPR)

Menurut El-Sawy (2001), dalam menerapkan BPR setidaknya terdapat 5 langkah yang diperlukan. Langkah-langkah tersebut adalah:



Sumber: El Sawy, Omar A (diolah)

Gambar 2.3

Langkah Penerapan *Re-engineering*

Sedangkan menurut Andrews dan Stalick dalam Eko (2002: 24) menyebutkan bahwa dalam penerapan BPR terdapat 8 langkah. Langkah tersebut adalah :

1. Membuat kerangka proyek

Tahap ini menghasilkan pernyataan tujuan, yaitu suatu pernyataan yang memuat:

- a) Sejarah bisnis dalam konteks BPR
- b) Penyebab diperlukannya BPR
- c) Tujuan bisnis yang memacu BPR
- d) Hal-hal yang mendukung keberhasilan BPR

2. Menciptakan visi, nilai, dan tujuan

Pada tahapan ini terjadi pertemuan awal yang penting, yang membicarakan hal-hal penting yang bersifat permulaan seperti:

- a) Memperkenalkan dan menjelaskan proyek BPR
- b) Memperlihatkan komitmen pimpinan atas proyek yang dimaksud
- c) Menciptakan lingkungan yang siap melakukan pengambilan keputusan yang mendukung
- d) Menjawab setiap pertanyaan yang diajukan, dan mengatasi keberatan atau keragu-raguan

3. Membuat desain baru mengenai operasi bisnis

Pada tahap inilah tahap paling penting dalam proses BPR, yaitu tahap dimana proses yang telah ada disorot lebih tajam dan menyeluruh untuk diubah total sesuai dengan visi baru yang diciptakan pada awal perencanaan BPR.

4. Pembuktian konsep

Maksud dari tahapan ini adalah menguji apakah perubahan desain proses dapat berjalan seperti apa yang diharapkan. Pada tahapan ini terdapat beberapa aktivitas kunci yang dilakukan, yaitu:

- a) Menetapkan kebutuhan pembuktian konsep

- b) Memilih bukti dari pendekatan konsep
- c) Mengembangkan kebutuhan dan rencana kebutuhan konsep

5. Merencanakan implementasi

Meskipun perancangan desain operasi yang baru adalah langkah terpenting, namun pembuatannya relatif lebih mudah dibandingkan dengan implementasi. Lebih lanjut Indrajit menyatakan bahwa tidak ada seorang pun dalam perusahaan yang mau diusik dan diubah cara kerjanya secara radikal, mau dibebani tugas ekstra, kecuali yakin betul bahwa kelangsungan hidup perusahaan tergantung dari hal tersebut.

Tujuan dari tahapan ini adalah:

- a) Mengembangkan strategi implementasi perubahan
- b) Mengusahakan terganggunya operasi secara minimal
- c) Membuat rencana yang realistis termasuk penyediaan dana

6. Memperoleh persetujuan implementasi

Persetujuan yang dimaksud dalam tahapan ini adalah persetujuan mengenai dana dan sumber lain yang diperlukan selama proses BPR berlangsung. Jika tahapan ini tidak dilaksanakan dengan baik, maka proyek akan terhambat dan membuat penyelesaian BPR pun semakin lama.

7. Implementasi perubahan desain

Tujuan utama dalam tahapan ini adalah mengubah suasana menjadi sepenuhnya baru. Perubahan dalam tahap ini harus sudah tampak nyata

dan dapat diukur, serta mengarah kepada tujuan dilakukannya BPR.

Kinerja yang dapat diukur dalam hal ini adalah:

- a) Frekuensi dan volume transaksi penjualan
 - b) Jumlah pertanyaan, respons, dan tuntutan pelanggan
 - c) Waktu yang diperlukan untuk proses
 - d) Kepuasan pelanggan atas kinerja layanan dan produk yang dibeli
8. Transisi ke tahap *continuous improvement*

Aktivitas kunci pada tahapan ini adalah melakukan perbaikan terus menerus, melakukan refleksi kritis, dan melakukan pengukuran kinerja.

C. **Manfaat *Business Process Re-engineering* (BPR)**

Dalam mengambil keputusan untuk BPR, suatu perusahaan tidak dapat melakukannya dengan tergesa-gesa sebab BPR merupakan suatu proses yang melibatkan banyak pihak dan banyak dampak yang akan menyertai proses tersebut. Seperti pemaparan pada konteks penelitian bahwa jika hanya sekedar memperbaiki suatu hal yang kecil BPR tidak diperlukan. Terdapat beberapa hal yang menjadikan suatu perusahaan mengambil keputusan untuk melakukan BPR, El Sawy (2001: 28) menyebutkan alasan suatu perusahaan perlu melakukan BPR, yakni:

1. Kegagalan melaksanakan proses kompetisi dalam mengambil keuntungan
2. Biaya yang dikeluarkan berkembang jauh melebihi dari apa yang didapat perusahaan
3. Memiliki kompetitor yang tumbuh lebih cepat dan cerdas dengan daur hidup produk yang lebih pendek dari daur hidup produk perusahaan

4. Kondisi bisnis yang cenderung diam dan gagal memenuhi target penjualan dari segmen baru yang ada dipasar sehingga perusahaan menjadi terkesan kuno dan lamban
5. Adanya pelanggan yang tidak puas kemudian pergi meninggalkan perusahaan dalam hal ini pelanggan pindah ke perusahaan lain.

Salah satu tujuan dilakukannya BPR adalah untuk memperoleh hasil yang luar biasa atau hasil yang merupakan lompatan besar. Ketika hasil yang dicapai telah kelihatan cukup besar seperti yang terjadi di kasus Ford maka sebenarnya perusahaan belum berhasil dalam menjalankan BPR berupa pencapaian yang luar biasa. Pencapaian hasil yang signifikan tetapi tidak luar biasa dapat dilakukan dengan perubahan peningkatan melalui program-program biasa dalam perusahaan tanpa perlu melakukan BPR (Dirgantoro, 2002: 67).

Menurut May (2003: 182-183) terdapat beberapa manfaat dari penerapan BPR pada suatu perusahaan, yaitu:

1. Membawa pemahaman lebih baik tentang hubungan antara aktivitas/proses melalui pemikiran ulang yang radikal tentang bagaimana kinerja perusahaan
2. Identifikasi ide untuk pengembangan oleh manusia melalui proses, yang termotivasi untuk mengimplementasikan perubahan
3. Proyek tukar fungsi dimana membantu mengembangkan komunikasi melalui bisnis
4. Semua level karyawan termasuk dalam proses, semangat kepemilikan, dan tanggungjawab tugas

5. Komitmen untuk meneruskan pengembangan adalah pembangunan pada semua level organisasi
6. Mengidentifikasi prioritas pelayanan dan beberapa gap selama proses
7. Kemampuan evaluasi pada tingkat pelayanan alternatif
8. Fasilitas untuk membandingkan biaya dengan organisasi serupa lainnya
9. Dapat mengikuti pemeriksaan/pemantauan tentang efektivitas dari semua pelayanan untuk dievaluasi, termasuk layanan pendukung
10. Kemampuan nilai/pendapatan untuk uang atau nilai terbaik yang ditunjukkan

Namun, hanya sedikit (sekitar 30%) BPR ini dapat berhasil untuk perusahaan yang masih baru dan lemah (Chen, 2001: 76). BPR mempunyai kesempatan yang besar untuk menciptakan daya saing baru dan bukan diutamakan menekan biaya dan mengurangi jumlah tenaga kerja. Jika tujuan dari penerapan BPR pada suatu perusahaan seperti itu, akan sulit mendapat dukungan dari para karyawan. (Eko, 2002: 15).

Dalam setiap perubahan yang diharapkan selalu akan mendatangkan biaya untuk proses perubahan tersebut. Tiap bagian perusahaan harus menyadari bahwa akan ada suatu hal yang dikorbankan ketika BPR dilakukan. Perusahaan harus menimbang dan menentukan mana yang lebih baik, antara apa yang bisa didapat dan pengorbanan serta biaya yang harus dikeluarkan perusahaan.

Untuk mendapatkan manfaat dari proses BPR, terdapat faktor kunci dari keberhasilan yaitu:

1. *Vision* (visi)

Visi adalah gambaran tentang apa yang dikehendaki, menyangkut produk, orang, layanan, dan pelanggan. Dalam organisasi perusahaan, setiap orang yang terlibat di dalamnya harus mengerti, memahami dan mengerjakan dari visi yang ada di perusahaan. Tanpa visi, perusahaan akan mengalami kebingungan dan tidak terfokus dalam perjalanan perusahaan itu sendiri.

2. *Skills* (keterampilan)

Keterampilan ini bisa bersifat teknis, bisa mengenai kepemimpinan atau hubungan interpersonal. Tanpa kemampuan dan keterampilan tersebut, orang mungkin menginginkan perubahan namun karena kurang keterampilan sehingga keinginan itu hanya harapan tanpa bisa dilaksanakan.

3. *Intencives* (insentif)

Insentif disini maksudnya bukan hanya berupa uang, namun juga dapat berupa penghargaan dan pengakuan. Tanpa adanya insentif, orang tidak akan mau berubah atau mungkin hanya mau berubah sedikit. Apabila orang dapat memahami dan merasakan bahwa perubahan perusahaan yang begitu drastis membawa perbaikan yang cukup besar bagi mereka, maka mereka akan melakukan perubahan yang direncanakan secara lebih sungguh-sungguh.

4. *Resources* (sumber daya)

Sumber daya yang dimaksud ini adalah orang, dana, informasi, data, fasilitas, dan setiap peralatan yang diperlukan dalam melakukan perubahan. Tanpa sumber daya yang cukup, orang bisa saja frustrasi dan

menganggap perubahan yang direncanakan kurang serius atau perubahan yang sedang dilakukan tidak akan dapat berjalan dengan baik.

5. *Action Plan* (Rencana pelaksanaan)

Tanpa adanya rencana pelaksanaan, perubahan yang dilakukan seolah-olah atas dasar permulaan yang semu, tanpa tujuan, serta tidak mengetahui apa yang harus dilakukan pada saat proses BPR yang berlangsung.

D. Hambatan dalam *Business Process Re-engineering* (BPR)

Taco Bell, dan Hallmark Card Inc. Adalah contoh dari perusahaan yang berhasil menerapkan BPR di perusahaannya. Dalam penerapan BPR, tidak semua prosesnya berjalan baik. Menurut Hammer dan Champy, sekitar 50%-70% proyek BPR kurang berhasil pada penerapannya. Berikut ini hambatan yang sering terjadi pada penerapan BPR di perusahaan:

1. Skeptisisme

Beberapa orang biasanya bersikap skeptis terhadap program BPR. Ada yang menganggap bahwa itu hanya cara lama dengan label baru. Ada yang kurang percaya bahwa hal itu dapat dilakukan. Yang paling menghalangi ialah objek BPR sama sekali tidak percaya bahwa hal tersebut dapat dilakukan

2. Biaya

Untuk mencari proses yang lebih baik dan lebih cocok diperlukan biaya yang tidak sedikit pada prosesnya. Hal ini perlu diantisipasi dan direncanakan sebelumnya.

3. Waktu

BPR adalah suatu proses yang membutuhkan waktu lama. Jika pelakunya tidak sabar menunggu hasil dari perubahan yang direncanakan, pelaksanaan BPR tidak akan berjaya secara maksimal

4. Tradisi

Bukan hal yang mudah mengganti tradisi lama dalam melakukan sesuatu dengan hal baru. Apalagi kalau tradisi lama tersebut sudah seperti menjadi budaya pada perusahaan.

5. Kehilangan pekerjaan

Program BPR sering kali memang menyebabkan banyak orang kehilangan pekerjaan dikarenakan fungsi manusia yang digantikan dengan IT yang lebih canggih. Hal ini sering kali membuat takut dan menjadikan penghalang dalam melanjutkan program BPR.

6. Resistensi

Perubahan, apalagi perubahan besar selalu menimbulkan resistensi. Ini merupakan tantangan yang dianggap paling besar dalam proyek BPR.

Untuk meminimalisir hal tersebut, Eko (2002, 55) menjelaskan bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan agar proyek BPR dapat berjalan baik, yaitu:

1. Kepemimpinan, dalam melaksanakan BPR dibutuhkan pemimpin yang memiliki komitmen yang kuat, sebab komitmen kuat dari pemimpin merupakan prasyarat mutlak atas keberhasilan proses BPR.
2. Permulaan, permulaan dari proses BPR adalah dengan melakukan analisis proses yang ada.

3. Konsultasi, karena proses BPR merupakan proses yang besar dan mendasar, maka konsultasi kepada satu atau beberapa konsultan biasanya akan berguna dalam pelaksanaannya.
4. Definisi, yang perlu dilakukan adalah membentuk suatu grup pengarah yang menentukan parameter BPR yang khusus untuk perusahaan yang bersangkutan.
5. Institusi, program BPR harus dilakukan secara resmi dan diketahui oleh semua orang yang terlibat.
6. Teknologi, BPR erat kaitannya dengan teknologi. Maka dari itu dukungan teknologi mutlak dibutuhkan dalam proses pelaksanaan BPR.
7. Internal ke eksternal, proses perubahan yang terjadi dalam BPR dilakukan dari internal atau phak dalam perusahaan baru kemudian dilakukan ke eksternal atau dari luar perusahaan.
8. Pelatihan, perubahan tidak hanya dimulai dari mengubah sikap dan nilai, tapi juga diperlukan pelatihan yang memadai untuk menyesuaikan antara keterampilan pekerja dengan teknologi baru yang diterapkan.
9. Motivasi, BPR juga tergantung dari motivasi para staff dan pekerja. Salah satu cara motivasi yang gampang diterima adalah dengan insentif.
10. Reaksi, perlu disiapkan antisipasi dari reaksi yang mungkin akan terjadi ketika proses BPR berlangsung. Biasanya mereka akan bereaksi negatif bahkan tidak jarang mereka keluar dari organisasi.

11. Resiko, resiko terhadap pelaksanaan perlu diperhitungkan dan diantisipasi. Sekalipun suatu perusahaan memutuskan menerapkan BPR, semua resiko yang mungkin muncul harus dihadapi dan ditanggung.

Namun ada hal yang diperhatikan, sebab tidak semua perusahaan dapat menerapkan metode pelaksanaan yang sama dengan perusahaan lainnya. Perusahaan yang satu berlainan sekali pendekatannya dengan perusahaan yang lain. Dalam pengambilan keputusan penerapan BPR, perusahaan harus benar-benar mempertimbangkan segala hal yang mungkin terjadi. Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam hadits yang memiliki arti:

“Sikap berhati-hati itu dari Allah dan sikap tergesa-gesa itu dari syaitan” (HR. Baihaqi dari Anas Bin Malik ra)

Sehingga dalam memutuskan sesuatu apalagi BPR merupakan suatu hal yang besar, diperlukan pemikiran dan kebijaksanaan yang cukup. Jangan sampai apa yang direncanakan akan membawa perubahan yang lebih baik justru membawa perusahaan kepada kondisi yang lebih buruk.

2.2.2 Konsep Kualitas Pelayanan Publik

Sub bab berikut mengkaji tentang kualitas pelayanan publik. Bahasan pada konsep ini dimulai dari definisi kualitas pelayanan, indikator pelayanan berkualitas, tujuan pelayanan publik, dimensi pelayanan, hambatan dalam pengembangan kualitas pelayanan, serta pembahasan menurut sudut pandang Islam.

A. Definisi Kualitas Pelayanan

Pelayanan yang baik merupakan salah satu syarat kesuksesan perusahaan jasa. Kualitas pelayanan dipandang sebagai salah satu komponen yang perlu

diwujudkan oleh perusahaan karena memiliki pengaruh untuk mendatangkan konsumen baru dan dapat mengurangi kemungkinan pelanggan lama untuk berpindah ke perusahaan lain. Dengan semakin banyaknya pesaing maka akan semakin banyak pilihan bagi konsumen untuk menjatuhkan pilihan. Hal ini akan semakin membuat semakin sulit untuk mempertahankan konsumen lama, karenanya kualitas layanan harus ditingkatkan semaksimal. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia dalam jaringan (2008) kata kualitas berarti tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu, istilah ini banyak digunakan dalam bisnis, rekayasa, dan manufaktur. Menurut ISO 9000 (dalam Lupiyoadi 2006: 175), kualitas didefinisikan sebagai derajat yang dicapai oleh karakteristik yang inheren dalam memenuhi persyaratan. Sedangkan menurut Ellitan (2007: 44) mendefinisikan kualitas sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Berdasarkan definisi dari ahli mengenai kualitas, dapat disimpulkan bahwa kualitas merupakan suatu pengalaman yang dirasakan pelanggan yang berhubungan langsung dengan jasa ataupun produk yang ditawarkan produsen.

Sinambela (2006: 43) menyebutkan bahwa kualitas oleh beberapa pakar diartikan dalam satu frase, diantaranya W.E Deming yang menyebutkan sebagai perbaikan berkesinambungan; Joseph M.Juran menyebutkan kualitas sebagai sesuatu yang pas digunakan; Philip Crosby mengartikan kualitas sebagai suatu kesesuaian dengan persyaratan. Selain itu Kaoru Ishikawa mengartikan kualitas sebagai produk yang paling ekonomis, paling berguna, dan selalu memuaskan

pelanggan. Selanjutnya JW Cortado menyebut kualitas sebagai saat kejujuran atau kualitas diciptakan pada saat pelaksanaan.

Dalam bukunya *Marketing Management*, Kotler (2004: 84) mendefinisikan layanan sebagai suatu tindakan atau kinerja yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Definisi ini sependapat dengan yang dipaparkan Ellitan (2007: 45) yang mendefinisikan layanan sebagai aktivitas-aktivitas yang tidak dapat didefinisikan, tidak berwujud, yang merupakan objek utama dari transaksi yang dirancang untuk memberikan kepuasan pada pelanggan. Menurut Abidin (2012: 7) publik memiliki tiga konotasi, yaitu pemerintah, masyarakat dan umum. Dalam hal ini dapat dilihat dalam tiga dimensi yaitu (1) subjek, yaitu pemerintah; (2) objek, yaitu umum; dan (3) lingkungan, yaitu masyarakat. Sinambela (2006: 43) yang mengartikan pelayanan publik adalah melayani konsumen yang sesuai dengan kebutuhan dan selernya. Pengertian ini memberi pemahaman bahwa segala sesuatu yang berkaitan dengan pelayanan, semuanya sudah terukur etepatannya karena yang diberikan adalah kualitas. Dari pengertian tersebut dapat diambil garis besar bahwa pelayan publik adalah pelayanan yang ditargetkan sebagai kepuasan bagi siapa saja yang menerimanya. Selanjutnya Sinambela menyebutkan ciri-ciri dari pelayanan publik yang berkualitas, yaitu (1) pelayanan yang bersifat anti birokrasi; (2) distribusi pelayanan; (3) desentralisasi dan erorientasi kepada klien.

Menurut Tjiptono (2007: 21) terdapat 5 karakteristik yang ada pada pelayanan jasa, yaitu:

1. Tidak dapat diraba (*intangibility*). Jasa adalah sesuatu yang seringkali tidak dapat disentuh atau tidak dapat diraba. Jasa mungkin berhubungan dengan sesuatu secara fisik, seperti pesawat udara, kursi dan meja dan peralatan makan di restoran, tempat tidur pasien di rumah sakit. Namun, pada kenyataannya konsumen membeli dan memerlukan sesuatu yang tidak dapat diraba. Hal ini banyak terdapat pada biro perjalanan atau biro travel dan tidak terdapat pada pesawat terbang maupun kursi, meja dan peralatan makan, bukan terletak pada tempat tidur di rumah sakit, tetapi lebih pada nilai. Oleh karena itu, jasa atau pelayanan yang terbaik menjadi penyebab khusus yang secara alami disediakan.
2. Tidak dapat disimpan (*inability to inventory*). Salah satu ciri khusus dari jasa adalah tidak dapat disimpan. Misalnya, ketika kita menginginkan jasa tukang potong rambut, maka apabila pemotongan rambut telah dilakukan tidak dapat sebagiannya disimpan untuk besok. Ketika kita menginap di hotel tidak dapat dilakukan untuk setengah malam dan setengahnya dilanjutkan lagi besok, jika hal ini dilakukan konsumen tetap dihitung menginap dua hari.
3. Produksi dan konsumsi secara bersama (*inacceparability*). Jasa adalah sesuatu yang dilakukan secara bersama dengan produksi. Misalnya, tempat praktek dokter, restoran, pengurusan asuransi mobil dan lain sebagainya.
4. Memasukinya lebih mudah. Mendirikan usaha dibidang jasa membutuhkan investasi yang lebih sedikit, mencari lokasi lebih mudah dan banyak

tersedia, tidak membutuhkan teknologi tinggi. Untuk kebanyakan usaha jasa hambatan untuk memasukinya lebih rendah.

5. Sangat dipengaruhi oleh faktor dari luar. Jasa sangat dipengaruhi oleh faktor dari luar seperti: teknologi, peraturan pemerintah dan kenaikan harga energi. Sektor jasa keuangan merupakan contoh yang paling banyak dipengaruhi oleh peraturan dan perundang-undangan pemerintah, dan teknologi komputer dengan kasus *millenium bug* pada abad dua satu.

B. Indikator Pelayanan Berkualitas

Pelayanan publik yang profesional, artinya pelayanan publik yang berikan oleh adanya akuntabilitas dan responsibilitas dari pemberi layanan (aparatur pemerintah). Dalam memberikan layanan publik, menurut keputusan Menpan Nomor 81 tahun 1993 harus mengandung unsur:

1. Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun penerima layanan harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak.
2. Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas.
3. Mutu proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar memberi keamanan, kenyamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.

4. Manakala ada pelayanan umum yang dilaksanakan instansi pemerintah terpaksa harus mahal, maka instansi pemerintah yang bersangkutan wajib memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk mengetahui sejauh mana mutu layanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah, perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk

Gronsoos (1990) dalam Tjiptono (2007: 261) mengemukakan lima kriteria suatu pelayanan jasa dikatakan memiliki kualitas yang baik, yaitu:

1. *Professionalism and skills*, pelanggan mendapati bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah mereka secara profesional.
2. *Attitudes and behavior*, pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam operasional, dirancang sedemikian rupa untuk memudahkan pelanggan dan memenuhi kebutuhan pelanggan
3. *Reliability and trustworthiness*, pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi atau telah disepakati, mereka bisa mengandalkan penyedia jasa dalam memenuhi janji, dan melakukan segala sesuatu untuk mengutamakan kepentingan pelanggan.
4. *Recovery*, pelanggan menyadari bahwa bila terjadi suatu kesalahan atau hal yang tidak diharapkan, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari solusi

5. *Reputation and credibility*, pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya, dan memberikan nilai yang sepadan dengan biaya yang telah mereka keluarkan

C. Tujuan Pelayanan Publik Berkualitas

Kualitas berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan. Dengan meningkatkan kepuasan pelanggan secara tidak langsung hal tersebut akan berkontribusi pada terciptanya peralihan rintangan atau *switching barriers*, peralihan biaya atau *switching cost*, dan loyalitas pelanggan. Selain itu Crosby (1979) dalam Tjiptono (2007) menyatakan bahwa *quality is free*. Biaya yang dikeluarkan untuk mewujudkan produk berkualitas jauh lebih kecil dibandingkan biaya yang ditimbulkan apabila perusahaan gagal dalam memenuhi standar kualitas.

Secara ringkas Tjiptono (2007: 140) menyebutkan manfaat yang didapat saat suatu penyedia jasa memberikan kualitas yang baik. Yaitu, (1) terjalin relasi saling menguntungkan jangka panjang antara perusahaan dan para pelanggan; (2) terbukanya peluang pertumbuhan bisnis melalui pembelian ulang, *cross selling*, dan *up selling*; (3) loyalitas pelanggan bisa terbentuk; (4) terjadinya komunikasi *gethok tular* positif yang berpotensi menarik pelanggan baru; (5) persepsi pelanggan dan publik terhadap reputasi perusahaan semakin positif; dan (6) laba perusahaan yang diperoleh dapat meningkat.

Menurut Supranto (2010:132), setidaknya terdapat empat manfaat ketika suatu instansi pemerintahan atau publik mampu meningkatkan layanan dan kepuasan pelanggannya yaitu:

1. Meningkatkan pendapatan instansi

Tingkat kepuasan pelanggan akan berdampak pada pendapatan lembaga dimana masyarakat memiliki pilihan kemana mereka hendak mendapatkan produk, program dan pelayanan. Contohnya dapat terlihat pada pemberi pelayanan publik yang berada dibidang transportasi. Pemberi pelayanan transportasi publik harus bersaing dengan pemberi layanan publik swasta yang identik dengan pemberian pelayanan yang lebih baik daripada yang diberikan instansi milik pemerintahan.

2. Mendukung keperluan pembiayaan masa depan

Contoh dari instansi publik yang merasakan manfaat itu adalah ketika suatu sekolah negeri yang memiliki layanan yang kurang baik, tingkat kepuasan yang rendah, tidak dapat memenuhi harapan orang tua tentu akan tergeser posisinya oleh sekolah swasta yang mampu memenuhi harapan dari orang tua siswa. Tergesernya posisi ini membawa dampak pula pada jumlah pemasukan yang didapat sekolah untuk mendukung keperluan pembiayaan operasional sekolah.

3. Meningkatkan efisiensi operasional

Ketika suatu instansi dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan, hal tersebut juga dapat berarti instansi itu telah mampu mengefisiensikan kegiatan operasional yang ada. Konsep tersebut dapat terlihat pada klinik kesehatan, ketika suatu klinik kesehatan dapat mengefisiensikan operasional dalam hal antrian pasien yang lebih teratur dan birokrasi pendaftaran yang tidak berbelit-belit maka dengan sendirinya pasien akan merasakan kepuasan dalam pemberian pelayanan di klinik itu.

4. Meningkatkan ukuran kinerja

Banyak instansi pemerintahan yang telah mengembangkan dan menerapkan ukuran kinerja atau indikator. Penggunaan ukuran kinerja ini bertujuan untuk mengukur atau menilai progress menuju visi instansi pada suatu periode waktu tertentu.

D. Dimensi Kualitas Pelayanan

Mengutip teori Parasuraman (1988) pada Tjiptono (2005) menyebutkan terdapat lima dimensi utama kualitas jasa atau lebih dikenal dengan SERVQUAL, yaitu (1) reliabilitas; (2) daya tanggap; (3) jaminan; (4) empati; dan (5) bukti fisik. Tiap dimensi dari teori kualitas pelayanan Parasuraman telah dijelaskan pula dalam Islam sebagai berikut:

1. *Reliability* (keandalan), merupakan kemampuan penyampaian kinerja yang telah dijanjikan kepada pelanggan secara handal dan akurat, artinya pelanggan dapat melihat dan memberikan kesan spontan bahwa kinerja jasa yang diberikan oleh organisasi terjamin, tepat, dan terasa memberikan kemudahan bagi pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari sistematika pelayanan dan bentuk pelayanan. Sebagaimana yang disabdakan nabi Muhammad SAW yang berarti:

“...Barangsiapa yang memudahkan orang yang sedang kesulitan niscaya akan Allah mudahkan baginya di dunia dan akhirat dan siapa yang menutupi (aib) seorang muslim Allah akan tutupi aibnya di dunia dan akhirat. Allah selalu menolong hamba-Nya selama hamba-Nya menolong saudaranya...” (HR. Muslim dari Abu Hurairah no. 2699)

Berdasarkan hadits tersebut dijelaskan bahwa sesama manusia untuk saling membantu. Suatu badan penyedia jasa yang memiliki reliabilitas yang baik

tentunya akan memberikan suatu kemudahan kepada konsumen dalam pelayanannya.

2. *Responsiveness* (daya tanggap) menyangkut kerelaan sumber daya organisasi untuk memberikan bantuan kepada pelanggan dan kemampuan untuk memberikan pelayanan secara cepat (responsif) dan tepat. Menurut Tjiptono (2001) Daya tanggap adalah keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Allah telah memerintahkan kepada setiap muslim untuk tertib dalam setiap urusannya, serta memiliki daya tanggap dan bersungguh-sungguh dalam setiap aktifitasnya, sebagaimana firman Allah dalam surat yang berbunyi:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾

”Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.” (QS. Al-Insyirah ayat 7)

Dari ayat tersebut, Allah memerintahkan kepada kaum muslim untuk saat selesai dalam satu urusan agar segera mengerjakan urusan lainnya. Dengan kata lain Allah menyuruh kaum muslim untuk memiliki sifat tanggap.

3. *Assurance* (jaminan) adalah pengetahuan yang luas karyawan terhadap produk, kemahiran dalam menyampaikan jasa, sikap ramah atau sopan, serta kemampuan mereka untuk menumbuhkan kepercayaan pelanggan. Dalam Islam, hal ini didasarkan pada firman Allah tentang keutamaan orang yang berilmu, sebagaimana dalam surat yang berarti

وَتِلْكَ الْأَمْثَلُ نَضْرِبُهَا لِلنَّاسِ ۖ وَمَا يَعْقِلُهَا إِلَّا الْعَالِمُونَ ﴿٤٣﴾

“Tiada yang memahaminya kecuali bagi orang-orang yang berilmu” (QS Al-‘Ankabūt ayat 43)

Pengetahuan dan kemahiran atas suatu produk diperoleh dari sebuah proses belajar yang tekun dan bersungguh-sungguh. Islam memerintahkan agar setiap muslim senantiasa belajar dengan tekun dan terus meningkatkan kemampuan dirinya.

4. *Empathy* (empati) menyangkut kepedulian organisasi terhadap maksud dan kebutuhan pelanggan, komunikasi yang baik dengan pelanggan, dan perhatian khusus terhadap mereka. Sebagaimana firman-Nya yang berarti:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ
عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ



“Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (QS An-Nahl ayat 90)

Sebuah organisasi jasa harus senantiasa memberikan perhatian khusus terhadap masing-masing pelanggannya yang ditunjukkan dengan sikap komunikatif yang diiringi dengan pemahaman tentang kebutuhan pelanggan. Hal ini merupakan wujud kepatuhan penyedia jasa terhadap perintah Allah untuk selalu peduli terhadap kondisi dan kebutuhan orang lain

5. *Tangible* (bukti fisik) menyangkut fasilitas fisik organisasi yang nampak, peralatan yang digunakan, serta bahan komunikasi yang digunakan oleh organisasi jasa. Bukti fisik merupakan tampilan fisik yang akan menunjukkan identitas organisasi sekaligus faktor pendorong munculnya persepsi awal pelanggan terhadap suatu organisasi jasa. Sebagaimana yang telah disabdakan Nabi Muhammad SAW yang berarti:

“Jika semua orang dibiarkan menuduh semauanya, niscaya akan banyak orang yang menuduh harta suatu kaum dan darahnya. Oleh karena itu, haruslah seorang yang menuduh itu membawa bukti-buktinya dan yang menolak untuk bersumpah.” (HR. Ahmad -dalam Musnadnya- , Muttafaqun ‘Alaihi, dan Ibnu Majah dari Ibnu Abbas. Hadist sahih menurut As-Suyuthi dalam Al-Jami’ush-Shag’ir, II/7495)

Hadist tersebut memberikan hikmah tentang pentingnya bukti fisik atas kebenaran sebuah pengakuan, atau dapat dipahami bahwa tanpa adanya bukti fisik, maka pengakuan akan dihiraukan. Ketidakmampuan organisasi dalam menampilkan bukti fisiknya dengan baik, akan melemahkan citra serta dapat menciptakan persepsi negatif pada pelanggan.

E. Hambatan Pengembangan Kualitas Pelayanan

Terdapat beberapa cara dalam mengukur kualitas pelayanan, seperti INTERQUAL, dan SERVQUAL. Meskipun model SERVQUAL banyak diadopsi, model ini tidak lepas dari kontroversi. Mengutip Buttle (1996) dalam Tjiptono (2001) melontarkan beberapa kritik teoritikal dan operasional terhadap teori SERVQUAL. Kritik tersebut terdiri atas empat aspek pokok sebagai berikut:

1. SERVQUAL lebih didasarkan pada paradigma diskonfirmasi daripada paradigma *attitudinal* dan tidak dilandasi teori ekonomika, statistika, dan psikologi yang mapan. Model SERVQUAL dinilai lebih induktif, yang

bermula dari sejumlah observasi kemudian digeneralisasikan menjadi teori general. Model ini dianggap tidak memperhitungkan biaya memperbaiki kualitas jasa tapi justru mengasumsikan bahwa pendapatan marjinal dari perbaikan kualitas jasa selalu lebih besar daripada biaya marjinalnya. Padahal dalam praktik, hal ini tidak selalu benar.

2. Tidak banyak bukti bahwa pelanggan menilai kualitas jasa berdasarkan gap persepsi - harapan. Variabel harapan sangat berpotensi menimbulkan bias, karena adanya kecenderungan responden untuk menilai variabel harapan dengan sangat tinggi. Bahkan, sangat dimungkinkan bahwa responden memberikan nilai yang tinggi untuk semua item pertanyaan pada variabel harapan.
3. SERVQUAL berfokus pada proses penyampaian jasa bukan pada hasil interaksi jasa
4. Dimensionalitas servqual banyak dipertanyakan. Diantara lima dimensi servqual tidak bersifat universal; jumlah dimensi yang mempengaruhi kualitas jasa tergantung pada konteks; item-item yang ada tidak selalu memuat faktor-faktor yang mungkin diperkirakan sebelumnya oleh peneliti; dan terdapat tingkat korelasi yang tinggi antara lima dimensi yang digunakan.