

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. Pengertian Perusahaan Jasa

Perusahaan jasa merupakan perusahaan yang dalam aktivitasnya memberikan manfaat atau kepuasan dan menghasilkan produk dalam bentuk fisik. Ahli ekonomi mendefinisikan perusahaan jasa adalah perusahaan yang dalam proses produksinya atau manfaat yang ditawarkan ke pihak yang lain pada dasarnya tidak berwujud fisik serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.<sup>1</sup>

Pengertian lain menyebutkan bahwa, perusahaan jasa yaitu perusahaan yang dalam seluruh aktivitas ekonomi menghasilkan output selain produk dalam pengertian fisik, dikonsumsi dan diproduksi pada saat bersamaan, memberikan nilai tambah dan secara prinsip tidak berwujud (*intangible*) bagi pembelinya.<sup>2</sup>

Berdasarkan pendapat para ahli ekonomi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan jasa merupakan perusahaan yang dalam aktivitas ekonominya memproduksi atau menghasilkan output yang ditawarkan pada pihak lain yang tidak berbentuk fisik, dikonsumsi dan diproduksi pada saat bersamaan, serta memberikan nilai tambah bagi pembelinya.

##### 2. Karakteristik Perusahaan Jasa

Perusahaan jasa notabene berbeda dengan perusahaan barang yang dapat kita temui sejauh ini. Perusahaan jasa memiliki sejumlah perbedaan

---

<sup>1</sup> P. Kotler, *Manajemen Pemasaran Edisi Milenium*, PT. Prenhallinda, Jakarta, 2004, hlm. 23.

<sup>2</sup> V.E. Zeithaml dan M. Jo Bitner, *Service Marketing : Integrating Customer Fokus Across The Firm*, 2<sup>ND</sup> Edition, McGraw Hill Companies Inc., 2000, hlm. 6.

dimana perbedaan itulah yang menjadi karakteristik jasa. Adapun karakteristik jasa adalah sebagai berikut :<sup>3</sup>

a. *Intangibility*

Jasa merupakan suatu perbuatan, kinerja (*performance*) atau usaha. Jasa hanya dapat dikonsumsi tetapi tidak dapat dimiliki (*non ownership*). Walaupun sebagian besar dapat berkaitan dan didukung oleh produk fisik, misalnya sepeda motor, bus, kapal dan pesawat dalam jasa transportasi, esensi atau keutamaan dari apa yang dibeli oleh konsumen adalah *performance* yang diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya. Artinya, jasa mempunyai sifat tidak berwujud karena tidak bisa dilihat, dirasa, didengar, diraba atau dicium.

b. *Inseparability*

Jasa pada umumnya dijual terlebih dahulu baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama. Interaksi antara penyedia jasa dan konsumen merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Dalam hubungan antara penyedia jasa dan konsumen ini, efektivitas individu yang menyampaikan jasa (*contact personil*) merupakan unsur penting.

c. *Variability*

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *non standardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis tergantung pada siapa, kapan dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Penyedia jasa dapat mengupayakan pengurangan dampak variabilitas melalui empat strategi utama, yaitu :

- 1) Berinvestasi dalam proses rekrutmen, seleksi, pemotivasian, pelatihan dan pengembangan karyawan dengan harapan bahwa staff yang terlatih baik dan bermotivasi tinggi lebih mampu mematuhi prosedur standar dan menangani permintaan yang sifatnya *unpredictable* (tidak terduga).

---

<sup>3</sup> F. Tjiptono dan G. Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*, Andi Offset, Yogyakarta, 2005, hlm. 22.

- 2) Melakukan standarisasi dalam proses pelaksanaan jasa (*service-performance service*). Hal ini dapat dilakukan dengan jalan menyiapkan suatu cetak biru (*blue print*) jasa yang menggambarkan peristiwa atau *event* dan proses jasa dalam suatu diagram alur dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor potensial yang dapat menyebabkan kegagalan jasa tersebut.
- 3) Melakukan *service customization*, artinya meningkatkan interaksi antara penyedia jasa dengan konsumen sedemikian rupa sehingga jasa yang diberikan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan individual setiap konsumen.
- 4) Memantau kepuasan konsumen, baik secara pasif yaitu melalui sistem kotak saran dan keluhan, saluran bebas pulsa atau website maupun memantau secara aktif yakni dengan survey kepuasan pelanggan. Dengan cara ini setiap aspek layanan yang kurang memuaskan dapat terdeteksi sehingga tepat untuk dilakukan perbaikan atau dikoreksi.

d. *Perishability*

Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama, tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang di waktu yang akan datang, dijual kembali atau dikembalikan. Dengan demikian, bila suatu jasa tidak digunakan maka jasa tersebut akan berlalu begitu saja. Layanan itu yang berubah-ubah, mengikuti permainan pasar.<sup>4</sup>

### 3. Pos Indonesia (Persero)

Pos Indonesia merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan jasa. Saat ini bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan Perseroan Terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Bentuk usaha Pos Indonesia ini berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun

---

<sup>4</sup> *Ibid*, hlm. 25.

1995.<sup>5</sup> Peraturan Pemerintah tersebut berisi tentang pengalihan bentuk awal Pos Indonesia yang berupa perusahaan umum (Perum) menjadi sebuah perusahaan (Persero). Pos Indonesia berdiri pada tahun 1746, saham Pos Indonesia sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Saat ini Pos Indonesia tidak hanya melayani jasa pos dan kurir, tetapi juga jasa keuangan yang didukung oleh titik jaringan sebanyak  $\pm$  4.000 kantor pos dan 28.000 Agen Pos yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.<sup>6</sup>

a. Pelayanan PT. Pos Indonesia

Dalam melaksanakan pelayanan pos di Indonesia, PT. Pos Indonesia membagi wilayah Negara Indonesia menjadi 11 daerah atau divisi regional dalam pengoperasiannya. Pembagian divisi tersebut mencakup semua provinsi yang ada di Indonesia. Setiap divisi meliputi satu atau beberapa provinsi yang menjadi bagian dari divisi tersebut. Divisi-divisi tersebut adalah sebagai berikut :<sup>7</sup>

- 1) Regional I Pusat Medan meliputi Provinsi Aceh dan Sumatera Utara.
- 2) Regional II Pusat Padang meliputi Provinsi Riau, Kepulauan Riau dan Sumatera Barat.
- 3) Regional III Pusat Palembang meliputi Provinsi Bengkulu, Jambi, Lampung, Sumatera Selatan dan Kepulauan Bangka Belitung.
- 4) Regional IV Pusat Jakarta meliputi Provinsi D.K.I Jakarta, Banten dan sebagian Jawa Barat.
- 5) Regional V Pusat Bandung meliputi sebagian Provinsi Jawa Barat.
- 6) Regional VI Pusat Semarang meliputi Provinsi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta.
- 7) Regional VII Pusat Surabaya meliputi Provinsi Jawa Timur.
- 8) Regional VIII Pusat Denpasar meliputi Provinsi Bali, NTB, NTT.

---

<sup>5</sup> *Annual Report* Pos Indonesia Tahun 2000 (diakses pada 15 Agustus 2016 pukul 10.00 WIB)

<sup>6</sup> [www.posindonesia.co.id](http://www.posindonesia.co.id) (diakses pada 1 Agustus 2016 pukul 20.00 WIB).

<sup>7</sup> *Annual Report* Pos Indonesia Tahun 2013 (diakses pada 15 Agustus 2016 pukul 09.00 WIB)

- 9) Regional IX Pusat Banjarbaru meliputi Provinsi Kalbar, Kaltim, Kalimantan Utara, Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah.
- 10) Regional X Pusat Makasar meliputi Provinsi Gorontalo, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, Sulawesi Barat, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Selatan, Maluku dan Maluku Utara.
- 11) Regional XI Pusat Jayapura meliputi Provinsi Papua Barat dan Papua.

Ekspansi wilayah pelayanan Pos Indonesia tidak hanya meliputi wilayah Indonesia saja, tetapi juga sudah meliputi dunia internasional. Pelayanan dalam skala internasional ini memungkinkan Pos Indonesia untuk melaksanakan salah satu tujuannya untuk bisa *go international*. Ekspansi wilayah pelayanan Pos Indonesia ini dilakukan dengan menjalin kerja sama dengan badan-badan usaha di negara lain yang berskala internasional seperti *Western Union*.<sup>8</sup>

Andil Pos Indonesia dalam melayani pelanggannya, baik skala nasional maupun internasional tidak terbatas hanya dalam dunia perposan tetapi juga dalam dunia keuangan. Fasilitas transfer uang melalui Pos Indonesia bisa dinikmati oleh pelanggannya. Fasilitas pembayaran tagihan listrik, air, dan telepon pun bisa dinikmati di kantor-kantor Pos Indonesia. Berbagai kemudahan yang ditawarkan dalam pelayanan Pos Indonesia terhadap pelanggannya merupakan suatu strategi yang diambil oleh PT. Pos Indonesia untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya.

b. Arti Logo PT. Pos Indonesia

Logo merupakan sebuah simbol yang menunjukkan citra, visi dan misi dari pemilik logo tersebut. Apabila logo tersebut milik sebuah perusahaan, logo tersebut akan merefleksikan jati diri perusahaan tersebut. Logo juga merupakan identitas suatu perusahaan yang menggambarkan tujuan-tujuan, prinsip-prinsip serta ideologi yang

---

<sup>8</sup> *Annual Report* Pos Indonesia Tahun 2008 (diakses pada 15 Agustus 2016 pukul 10.00 WIB).

dimiliki oleh perusahaan tersebut.<sup>9</sup> Logo suatu perusahaan bisa berubah seiring dengan perubahan dari diri perusahaan.

Dalam perkembangan PT. Pos Indonesia (Persero), logo yang mewakili diri Pos Indonesia pun berubah mengikuti perubahan yang terjadi dalam tubuh PT. Pos Indonesia. Perubahan logo yang mencerminkan hal-hal yang baru dan berubah dari tubuh PT. Pos Indonesia ini dapat ditelaah dan dianalisis. Logo lama Pos Indonesia ini terdiri dari banner di atas yang bertuliskan RI yang kemudian tersambung dengan gambar padi dan kapas yang membentuk sebuah lingkaran yang kemudian berujung kepada banner di bawah yang bertuliskan "POS & GIRO".<sup>10</sup> Di dalam lingkaran yang terbentuk dari kedua banner dengan padi dan kapas tersebut terdapat sebuah segilima yang di dalamnya terdapat gambar burung merpati yang seolah-olah sedang terbang mengelilingi dunia.

Di sisi luar dari segilima tersebut dan di sisi dalam dari lingkaran, terdapat arsiran mendatar yang berfungsi sebagai latar belakang. Ide utama dari logo lama ini adalah burung merpati pos yang telah lama menjadi simbol dunia perposan. Bola dunia yang berada di belakang merpati melambangkan perputaran dunia, kekekalan dan adanya hubungan yang terjalin antarnegara. Bentuk segilima yang mengelilingi merpati pos tersebut melambangkan Pancasila, ideologi NKRI yang memiliki lima sila. Sedangkan unsur padi dan kapas yang menjadi simbol dari sila kelima dari Pancasila mewakili tujuan BUMN untuk mencapai keadilan dan kesejahteraan sosial untuk seluruh rakyat Indonesia.<sup>11</sup>

Di dalam logo Pos yang baru, terdapat seekor merpati pos yang seolah-olah sedang mengelilingi dunia dengan kecepatan tinggi. Merpati pos ini tidak lagi terkurung oleh segilima dan juga lingkaran

---

<sup>9</sup> Surianto Rustan, *Bisnis Desain; Layout dasar & Penerapannya*, PT Lintas Kreasi Imaji, 2015, hal. 15.

<sup>10</sup> [www.posindonesia.co.id](http://www.posindonesia.co.id) (diakses pada 1 Agustus 2016 pukul 20.00 WIB).

<sup>11</sup> *Ibid*, (diakses pada 1 Agustus 2016 pukul 20.00 WIB).

padi dan kapas. Ukuran merpati yang lebih besar daripada bola dunia melambangkan bahwa Pos Indonesia diharapkan bisa menguasai atau memimpin usaha perposan di dunia internasional. Warna dasar jingga yang terdapat di gambar merpati dan bola memiliki arti penting bahwa Pos Indonesia itu penting (seperti yang terdapat di pembatas-pembatas jalan, pakaian pendaki gunung, seragam para penerbang dan lain sebagainya).

Sedangkan tulisan “POS INDONESIA” dengan tipografi *bold* ini memberikan ketegasan identitas perusahaan dan juga identitas Negara. Tulisan ini berada di bawah gambar merpati yang sedang mengelilingi dunia dengan kecepatan tinggi karena logo ini menunjukkan bahwa Pos Indonesia lebih mengutamakan profesionalitas dalam pelayanan untuk pelanggan. Slogan Pos Indonesia “Untuk Anda Kami Ada” yang ditulis dengan huruf latin (tidak tersambung) memperlihatkan keluwesan, keramahan dan fleksibilitas dalam melayani pelanggan-pelanggannya.<sup>12</sup>

c. Produk dan Layanan Jasa PT. Pos Indonesia

Secara umum, Pos Indonesia membagi lingkup bisnisnya menjadi dua, yakni Bisnis Surat Paket (BSP) dan Jasa Keuangan (JasKug). Adapun layanan Pos Indonesia yang meliputi tersebut antara lain :<sup>13</sup>

1) Bisnis Surat Paket (BSP)

BSP sendiri terbagi menjadi beberapa kategori yaitu :

a) Pos Express

Pos express merupakan layanan premium milik Pos Indonesia untuk pengiriman cepat dan aman dengan jangkauan luas ke seluruh wilayah Indonesia. Pengiriman yang dapat menggunakan layanan Pos Express ini antara lain pengiriman dokumen, surat, paket serta barang dagangan online.

<sup>12</sup> *Ibid*, (diakses pada 1 Agustus 2016 pukul 20.00 WIB).

<sup>13</sup> Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT Pos Indonesia Tahun 2013, diakses pada 1 Agustus 2016 pukul 20.00 WIB).

b) Surat Pos Biasa (Standar)

Hampir sama dengan layanan Pos express. Akan tetapi, Surat Pos biasa (standar) hanya digunakan untuk menirim dokumen, surat dan kartu pos dengan menggunakan peranko sesuai dengan tariff yang berlaku untuk wilayah tertentu.

c) Paket Pos

Paket pos adalah layanan pengiriman pake dengan tarif yang ekonomis dan menjangkau seluruh wilayah Indonesia.

d) Pos Kilat Khusus

Pos kilat khusus merupakan layanan milik Pos Indonesia untuk pengiriman dokumen, surat, paket serta barang dagangan online dengan tempo kirim yang relatif singkat. Keunggulan dari layanan ini yaitu adanya jaminan kehilangan atau kerusakan kiriman dengan diberikan ganti rugi.

e) *Express Mail Service* (EMS)

Merupakan layanan pengiriman surat atau barang berskala internasional dengan standar waktu penyampaian maksimum H+5 dari jaringan internasional tersebut.<sup>14</sup>

f) Admail Pos

Admail pos merupakan unit bisnis yang dihadirkan PT Pos Indonesia untuk memberikan kontribusi bagi pertumbuhan bisnis dan profitabilitas bagi para mitra bisnis dengan memberikan layanan untuk kebutuhan *mailing* dalam volume besar.

2) Jasa Keuangan (Jaskug)<sup>15</sup>

Meliputi :

a) Wesel Pos

Wesel pos merupakan layanan pengiriman dan penerimaan uang yang memberikan solusi terhadap kecepatan.

<sup>14</sup> [www.postel.go.id](http://www.postel.go.id) (diakses pada 15 Agustus 2016 pukul 20.00 WIB).

<sup>15</sup> Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT Pos Indonesia Tahun 2013, diakses pada 1 Agustus 2016 pukul 20.00 WIB).



Pengiriman uang tersebut bisa berskala nasional (domestic) maupun internasional (luar negeri). Wesel pos domestik sendiri terbagi menjadi 4 macam, yaitu :<sup>16</sup>

(1) Wesel Pos Instan

Yaitu layanan wesel pos dengan waktu tempuh *real time*, pembayaran dengan menggunakan PIN dan NTP yang dikirimkan langsung oleh pengirim kepada penerima wesel.

(2) Wesel Pos Prima

Yaitu layanan wesel pos yang menggunakan surat pemberitahuan yang diantar oleh petugas dari kantor pos tujuan kepada penerima.

(3) Wesel Pos Transfer Tunai (*Cash to Account*)

Yaitu pengiriman uang secara tunai melalui kantor pos dengan tujuan semua rekening bank secara *real time*.

(4) Wesel pos kemitraan

Yaitu layanan wesel pos hasil kerjasama dengan pihak lain yang dilakukan dengan suatu perjanjian kerjasama dengan tarif dan layanan sesuai kesepakatan.

Sedangkan untuk wesel pos luar negeri terdapat beberapa layanan jasa pos, diantaranya : Western Union, International Express Money Order (IEMO), International Money Order (IMO), BNI Wesel PIN, Wesel Instan BCA, Wesel Instan BSM dan Wesel Instan CIMB Niaga.

b) Giro Pos

GIRO Pos merupakan sarana atau layanan untuk penampungan dan pendistribusian dana yang tersebar di seluruh Indonesia.. selain itu, Giro Pos juga sebagai saran transaksi antar rekening (baik dari satu rekening ke satu rekening maupun ke banyak rekening lainnya) dan storan tunai

---

<sup>16</sup> Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT Pos Indonesia Tahun 2015, diakses pada 1 Agustus 2016 pukul 20.00 WIB).

ke dalam rekening. Melalui Giro Pos, nasabah atau konsumen juga dapat melakukan pengambilan uang tunai dengan CekPos dan atau Slip Penarikan.

c) *Fund Distribution*

Yaitu layanan penyaluran dana masyarakat (many to one) melalui *account to cash* atau *account to account*. Fund distribution ini bermitra dengan Kementerian, Lembaga Pemerintah dan Perusahaan. Layanan ini meliputi :

- (1) Pembayaran pension pegawai PNS dan ABRI.
- (2) Penyaluran dana program pemerintah / lembaga.

d) *Bank Chanelling*

Merupakan layanan perbankan yang ada di kantor Pos. layanan ini meliputi :<sup>17</sup>

- (1) Tabungan (*Saving*)

Layanan simpan yang dimiliki oleh Bank dimana Pos berperan dalam kegiatan di *front office*.

- (2) Kredit

Penyaluran kredit untuk pensiunan oleh Mitra Kredit Pensiun (Bank dan Koperasi).

#### 4. Strategi dan *Total Quality Service*

##### a. Pengertian Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani yaitu “*strategas*”(stratos: militer dan Ag: memimpin) yang berarti “generalship” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang.<sup>18</sup> Konsep ini relevan pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang.<sup>19</sup> Strategi

<sup>17</sup> [www.posindonesia.co.id](http://www.posindonesia.co.id) (diakses pada 1 Agustus 2016 pukul 20.00 WIB).

<sup>18</sup> Rachmat dan Endang Soetari, *Manajemen Strategik*, Pustaka Setia, Bandung, 2014, hlm. 2.

<sup>19</sup> Hendrawan Supratikno, *Advanced Strategic Management, Back to Basic Approach*, PT. Gravindo Utama, Jakarta, 2003, hlm. 19.

didefinisikan sebagai rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategi dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan.<sup>20</sup>

Dalam upaya meningkatkan suatu kualitas pelayanan, setiap perusahaan membutuhkan strategi agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Strategi merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan serta dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.<sup>21</sup>

Sedangkan David mengemukakan bahwa strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*.<sup>22</sup>

Jadi strategi adalah suatu perencanaan yang cermat mengenai kegiatan yang dirancang yang terkait dengan tantangan lingkungan untuk mencapai tujuan yang dicapai dalam jangka panjang melalui pelaksanaan yang tepat.

#### **b. Jenis-jenis Strategi**

Strategi dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu sebagai berikut :<sup>23</sup>

##### 1) Strategi Integrasi

Strategi integrasi adalah strategi yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok

---

<sup>20</sup> Petrus Wisnubroto dan Freitas Joao Mario, "Strategi Pemasaran Guna Meningkatkan Volume Penjualan dengan Pendekatan *Technology Atlas Project Method*" dalam Jurnal Teknologi, Volume 6 Nomor 2, Desember 2013, 161 – 168, hlm. 161.

<sup>21</sup> W.F Glueck dan L.R Jauch, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Jakarta, 2002, hlm. 12.

<sup>22</sup> *Op. Cit.*, hlm. 15.

<sup>23</sup> F.R David, *Manajemen Strategis Konsep-konsep*, Gramedia, Jakarta, 2004, hlm. 231.

dan atau pesaing. Strategi integrasi ini terbagi menjadi tiga tipe yaitu :<sup>24</sup>

a) Integrasi ke depan

Yaitu jenis integrasi yang berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.

b) Integrasi ke belakang

Yaitu integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

c) Integrasi horizontal

Yaitu jenis integrasi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.

2) Strategi Intensif

Strategi intensif adalah strategi yang mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Strategi intensif dapat diupayakan dengan beberapa cara, yaitu :

a) Penetrasi pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar.

b) Pengembangan pasar

Pengembangan pasar yaitu jenis strategi yang memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.

c) Pengembangan produk

Pengembangan produk yaitu jenis strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan

---

<sup>24</sup> M. H. Mubarak, *Strategi Korporat Dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 43-51.

produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.

### 3) Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi adalah suatu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru untuk membantu meningkatkan penjualan perusahaan.<sup>25</sup> Ada dua macam strategi diversifikasi, yaitu :

#### a. Diversifikasi terkait

Yaitu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun masih berkaitan dengan produk atau jasa perusahaan yang lama.<sup>26</sup>

#### b. Diversifikasi tak terkait

Yaitu jenis strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa yang baru namun tidak berkaitan sama sekali dengan garis bisnis perusahaan sebelumnya.<sup>27</sup>

### 4) Strategi Defensif

Strategi defensif yaitu jenis strategi dimana perusahaan sedang mengalami penurunan sehingga harus melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan asset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Strategi defensif ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

#### a. Penciutan

Yaitu strategi dimana dilakukan pengelompokan ulang (*regrouping*) melalui pengurangan biaya dan asset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.

---

<sup>25</sup> *Ibid*, hlm. 53-79.

<sup>26</sup> M. H. Mubarak, *Strategi Korporat Dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 55.

<sup>27</sup> Freddy Rangkuty, *Analisis SWOT ; Teknik membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hlm. 98.

b. Divestasi

Yaitu strategi dimana dilakukan penjualan suatu divisi atau bagian dari suatu perusahaan.

5) Strategi Likuidasi

Likuidasi yaitu menjual seluruh asset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata asset tersebut.<sup>28</sup> Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, perusahaan berpikir lebih baik berhenti daripada menderita kerugian dalam jumlah besar.

Dari beberapa uraian strategi di atas tentunya strategi-strategi tersebut mempunyai manfaat bagi perusahaan. Adapun manfaat strategi tersebut antara lain :<sup>29</sup>

- 1) Organisasi menjadi lebih dinamis.
- 2) Fungsi kontrol berjalan dengan efektif dan efisien..
- 3) Meniadakan perbedaan dan pertentangan dalam pendapat untuk mewujudkan keunggulan.
- 4) Memudahkan dalam menyepakati perubahan atau pengembangan strategi yang akan dilakukan.
- 5) Mendorong perilaku proaktif bagi semua pihak untuk ikut serta dalam mewujudkan keunggulan.
- 6) Meningkatkan perasaan ikut memiliki, berpartisipasi aktif dan bertanggung jawab bagi semua komponen organisasi.

c. *Total Quality Service*

*Total Quality Service* yaitu suatu sistem manajemen yang strategis dan integratif yang melibatkan semua manajer dan karyawan untuk memperbaiki secara berkesinambungan berbagai proses agar

---

<sup>28</sup> M. H. Mubarak, *Strategi Korporat Dalam Meraih Keunggulan Kompetitif*, STAIN Kudus, Kudus, 2009, hlm. 78.

<sup>29</sup> H. Nawawi, *Manajemen Stratejik*, Gajah Mada Press, Yogyakarta, 2005, hlm. 65.

dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan dan harapan konsumen.<sup>30</sup> Manajemen pada pelayanan jasa mempunyai tanggungjawab dan wewenang penyempurnaan proses kerja kepada mereka yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Sehingga dalam perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa perlu diciptakan iklim perusahaan yang kondusif dan mengundang tim kerja yang multidisipliner dan lintas fungsional agar dapat berperan aktif dalam merancang dan memperbaiki jasa, proses, sistem dan lingkungan perusahaan yang berdasarkan pada kebutuhan konsumen sehingga akan tercipta kepuasan pada konsumen sebagai pengguna jasa pelayanan tersebut.

Dalam mencapai *total quality service* maka proses analisis perlu dilakukan oleh perusahaan yang nanti pada saatnya akan menciptakan nilai-nilai dalam perusahaan. Ada dua jenis analisis yang digunakan dalam perancangan strategi, yaitu :<sup>31</sup>

1) Analisis Pasar

Analisis pasar ini meliputi faktor-faktor seperti keseluruhan tingkat dan trend permintaan serta lokasi geografis dari permintaan ini.

2) Analisis Internal Korporat

Analisis internal korporat yaitu suatu analisis yang bertujuan untuk mendefinisikan sumber daya organisasi (finansial, tenaga kerja dan cara kerja serta asset fisik), batasan atau hambatan, sasaran (laba, pertumbuhan, preferensi professional dan lain-lain) dan bagaimana nilai-nilai itu membentuk cara perusahaan dalam menjalankan bisnis.

Kedua analisis tersebut dilakukan sebagai dasar pengambilan kebijakan perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang baik. Pelaksanaan kebijakan adalah seluruh karyawan melalui sikap yang

---

<sup>30</sup> S. Nasution, *Manajemen Jasa Terpadu*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2004, hlm. 137.

<sup>31</sup> C. Lovelock, dkk, *Pemasaran Jasa (Manusia, Teknologi, Strategi)* Jilid I Edisi Ketujuh, Erlangga, Jakarta, 2010, hlm. 82.

diberikan kepada konsumen, sehingga pengambilan kebijakan oleh perusahaan merupakan pedoman bagi karyawan dalam perbaikan sikap kepada konsumen sehingga sasaran kualitas pelayanan akan tercapai.

Dalam sebuah perusahaan juga mempunyai nilai dimana nilai tersebut bertujuan untuk peningkatan mutu dan kualitas perusahaan itu sendiri. Adapun nilai dalam perusahaan ada empat, yaitu :<sup>32</sup>

- 1) *Permission to play values*, yaitu perilaku dasar standar yang harus dimiliki karyawan ketika mereka bergabung dengan perusahaan.
- 2) *Aspirational values*, yaitu nilai-nilai yang tidak dimiliki oleh perusahaan tapi manajemen berharap dapat mencapainya.
- 3) *Accidental values*, yaitu merupakan hasil dari sifat kepribadian umum karyawan.
- 4) *Core values*, yaitu budaya inti perusahaan yang mengarahkan tindakan perusahaan.

Penerapan nilai perusahaan tersebut tidak langsung akan memberi dampak pada peningkatan atau penurunan konsumen berdasarkan pengalaman masing-masing konsumen. Namun, perusahaan juga melakukan upaya dalam peningkatan kualitas pelayanan kepada konsumen diantaranya melalui program kerjasama atau kemitraan. Kemitraan merupakan suatu bentuk persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk suatu ikatan kerjasama atas dasar kesepakatan dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas disuatu bidang tertentu, atau tujuan tertentu sehingga dapat memperoleh hasil yang lebih baik.<sup>33</sup>

## 5. Kualitas Pelayanan

### a. Pengertian Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan merupakan sifat dari penampilan produk jasa atau kinerja yang melebihi harapan konsumen. Kualitas pelayanan

---

<sup>32</sup> P. Kotler, et.al, *Marketing 3.0*, Erlangga, Jakarta, 2010, hlm. 75.

<sup>33</sup> A.T Sulistiyani, *Kemitraan dan Model-model Pemberdayaan*, Gava Media, Yogyakarta, 2004, hlm. 79.



adalah upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen.

<sup>34</sup>Kualitas pelayanan ukurannya bukan hanya ditentukan oleh pihak yang melayani saja tetapi lebih banyak ditentukan oleh pihak yang dilayani, karena merekalah yang menikmati layanan sehingga dapat mengukur kualitas pelayanan berdasarkan harapan-harapan mereka dalam memenuhi kepuasannya.<sup>35</sup>

Berdasarkan pengertian dan ukuran kualitas pelayanan tersebut, maka setiap perusahaan harus mampu mendefinisikan kualitas berdasarkan tujuan dan harapan masing-masing konsumen. Perusahaan jasa yang berorientasi pada konsumen harus mampu mendengar apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan konsumen. Hal ini dikarenakan pelayanan yang berkualitas adalah pelayanan yang mampu memuaskan konsumen.

Setiap instansi atau perusahaan yang berada dalam lingkup pelayanan setidaknya harus memperhatikan prinsip-prinsip pelayanan yang ditentukan serta sesuai dengan dengan yang tercantum kode etik pelayanan setiap instansi atau perusahaan tersebut.

#### **b. Konsep Layanan Perusahaan Jasa**

Setiap perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa harus mampu menjabarkan konsep layanan yang mereka miliki kepada masyarakat sehingga memudahkan penyampaian informasi tentang pelayanan jasa yang ditawarkan serta kualitas pelayanan yang mereka miliki.

Ada tiga komponen yang harus dimiliki oleh perusahaan dalam penerapan konsep layanan, tiga komponen itu sebagai berikut :<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Fred Tjiptono, *Strategi Pemasaran Edisi Pertama*, Andi Offset, Yogyakarta, 2007, hlm. 51.

<sup>35</sup> A. A Barata, *Dasar-dasar Pelayanan Prima*, P.T Elex Media Komputindo, Jakarta, 2004, hlm. 36.

<sup>36</sup> M. Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, Erlangga, Jakarta, 2005, hlm. 22.

1) Produk inti

Produk inti adalah komponen utama yang memberikan manfaat penyelesaian masalah yang dicari konsumen

2) Layanan tambahan

Layanan tambahan merupakan penghantaran produk inti yang diikuti dengan berbagai aktivitas layanan lain

3) Proses penghantaran

Proses penghantaran merupakan proses yang digunakan untuk menghantarkan produk inti dan seluruh layanan tambahan.

Berdasarkan penjelasan komponen layanan tersebut, setiap perusahaan jasa harus memiliki konsep layanan yang dapat tersalurkan kepada masyarakat sehingga akan mudah dimengerti.

**c. Dimensi Kualitas Pelayanan**

Proses penyajian jasa tidak pernah terlepas dari adanya interaksi antara penyedia jasa (perusahaan) dan pemakai jasa (konsumen), sehingga kualitas jasa sangat dipengaruhi oleh proses interaksi tersebut. Jika proses penyajian jasa berjalan baik, maka besar kemungkinan dapat memuaskan konsumen dari pelayanan yang diberikan.

Perusahaan dalam merumuskan strategi dan program pelayanan harus berorientasi pada konsumen dengan mempertimbangkan dimensi kualitas pelayanan. Hal ini dikarenakan yang dapat menilai suatu jasa berkualitas atau tidak adalah konsumen. Tingkat kualitas pelayanan tidak dapat dari sudut pemberi layanan, tetapi harus dipandang dari penilaian konsumen.<sup>37</sup> Salah satu faktor yang menentukan baik tidaknya kualitas pelayanan yang diberikan adalah konsumen. Indikator untuk mengetahui keberhasilan suatu pelayanan adalah

---

<sup>37</sup> Freedy Rangkuti, *Measuring Customer Satisfaction (Strategi Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Konsumen)*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002, hlm. 18.

melalui dimensi kualitas pelayanan. Dimensi kualitas pelayanan terdiri dari 5 dimensi, sebagai berikut:<sup>38</sup>

1) *Reliability* (Kehandalan)

Kehandalan atau *reliability* merupakan kemampuan dalam memberikan layanan secara tepat sesuai dengan yang diharapkan oleh konsumen. *Reliability* adalah kemampuan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap simpatik dan akurasi yang tinggi. Setiap perusahaan harus memiliki kehandalan yang baik dengan harapan agar seorang konsumen mempunyai pengalaman yang baik dalam menggunakan jasa sehingga akan membuat konsumen tetap bertahan dengan jasa yang diberikan oleh perusahaan yang bersangkutan.

2) *Responsibility* (Daya Tanggap)

Daya tanggap adalah kemauan untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan jasa dengan segera.<sup>39</sup> Daya tanggap merupakan kemauan atau keinginan dari semua pihak pemberi jasa untuk memberikan pelayanan terbaik dalam upaya melayani kebutuhan dan menyelesaikan masalah yang dialami konsumen. Kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan harus dimiliki oleh semua perusahaan terutama perusahaan jasa. Hal tersebut diharapkan mampu membantu berbagai masalah terkait sehingga akan memunculkan pengalaman menggunakan jasa yang baik oleh konsumen.

---

<sup>38</sup> V.E Zeithaml dan M. Jo Bitner, *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 2<sup>ND</sup> Edition, McGraw Hill Companies Inc., 2000.

<sup>39</sup> Yazid, *Pemasaran Jasa (Konsep dan Implementasi)*, Penerbit : Ekonisia, Yogyakarta, 2008, hlm. 102.

### 3) *Assurance* (Jaminan)

Jaminan adalah perilaku para karyawan yang mampu menumbuhkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan dan perusahaan bisa memberikan rasa aman kepada pelanggannya. Jaminan merupakan factor penting dalam membentuk kepercayaan bagi konsumen yang berkaitan dengan kemampuan, keramahan dan moral dari para karyawan yang dapat dipercaya sehingga konsumen merasa terhindar dari berbagai resiko. Jaminan ini bisa terdiri dari beberapa komponen antara lain komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun.

### 4) *Empathy* (Empati)

Empati merupakan rasa kepedulian dari pemberi jasa terhadap kepentingan, kemauan dan kebutuhan konsumen secara individual dan spesifik. Empati berarti perusahaan memahami masalah para konsumennya dan bertindak demi kepentingan konsumen serta memberikan perhatian personal kepada konsumen dan memiliki jam operasi yang nyaman.<sup>40</sup>

### 5) *Tangibles* (Bukti Fisik)

Karakteristik jasa yang tidak berwujud mengakibatkan konsumen seringkali menilai pelayanan berdasarkan kondisi fisik yang ada. Bukti fisik (*tangible*) dapat mencakup penampilan fasilitas atau elemen-elemen fisik, peralatan, personel dan material-material komunikasi.<sup>41</sup> Tujuan dari bukti fisik ini yaitu memperkuat kesan tentang kualitas, kenyamanan dan keamanan dari jasa yang ditawarkan. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan seperti warna perusahaan yang melekat dipikiran konsumen.

---

<sup>40</sup> Tjiptono dan Chandra, *Service, Quality & Satisfaction*, Andi Offset, Yogyakarta, 2005, hlm. 134.

<sup>41</sup> *Op. Cit.*, hlm. 104.

## 6. ANALISIS SWOT SEBAGAI ALAT FORMULASI STRATEGI

### a. Definisi SWOT

SWOT adalah kepanjangan dari *Strenghts*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strenghts*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Semua organisasi atau perusahaan pasti memiliki kelemahan dan kekuatan dalam area bisnisnya. Tidak ada perusahaan yang sama kuatnya atau sama lemahnya dalam semua area bisnis. Kekuatan dan kelemahan internal digabungkan dengan peluang serta ancaman dari eksternal dari pernyataan misi yang jelas menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan strategi ditetapkan dengan cara memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.<sup>42</sup>

SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan tantangan yang dihadapi.<sup>43</sup> SWOT juga dijelaskan oleh pakar ekonomi sebagai berikut :<sup>44</sup>

#### a. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan di pasar.

#### b. Kelemahan (*Weakness*)

---

<sup>42</sup> David dan Rangkuti Fred, *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*, Gramedia, Jakarta, 2005, hlm. 40.

<sup>43</sup> Jogiyanto, *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*, Andi Offset, Yogyakarta, 2005, hlm. 46.

<sup>44</sup> David dan Rangkuti Fred, *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*, Gramedia, Jakarta, 2005, hlm. 47.

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan sikap karyawan dapat merupakan sumber kelemahan bagi perusahaan.

c. Peluang (*Opportunity*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnyahubungan antara perusahaan dengan pembeli atau jalinan kerjasama merupakangambaran peluang bagi perusahaan.

d. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru dapat memberi ancaman bagi kesuksesan perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat dikatakan bahwa SWOT adalah merupakan cara untuk menilai suatu perusahaan dengan memperhatikan kekuatan-kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Hal ini diperlukan untuk menjadi perbaikan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

**b. Merumuskan Strategi dengan Analisis SWOT**

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Freddy Rangkuty, *Analisis SWOT; Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hlm. 20.

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil analisis adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada dengan mengurangi kekurangan dan menghindari ancaman.<sup>46</sup> Jika digunakan dengan benar, analisis SWOT akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat.



Keterangan :<sup>47</sup>

*Kuadran 1* : Merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan peluang sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

<sup>46</sup> Rachmat dan Endang Soetari, *Manajemen Strategik*, Pustaka Setia, Bandung, 2014, hlm. 286.

<sup>47</sup> Freddy Rangky, *Analisis SWOT; Teknik membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hlm. 20.

*Kuadran 2* : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).

*Kuadran 3* : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar., tetapi di lain pihak juga menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik.

*Kuadran 4* : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Dalam perumusan analisis SWOT perlu diperhatikan beberapa hal menyangkut pengambilan keputusan bagi perusahaan. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam pembuatan analisis SWOT antara lain :<sup>48</sup>

- 1) Analisis SWOT bisa sangat subjektif. Oleh karena itu, dua orang menganalisis perusahaan yang sama bisa menghasilkan SWOT yang berbeda.
- 2) Pembuatan analisis harus realistis dalam menjabarkan kekuatan dan kelemahan internal. Kelemahan yang disembunyikan atau kekuatan yang tidak dijabarkan akan membuat arahan strategi menjadi tidak bisa digunakan.
- 3) Analisis harus didasarkan atas kondisi yang sedang terjadi, bukan situasi yang seharusnya terjadi.
- 4) Hindari “grey areas” yaitu kerumitan yang tidak perlu dan analisis yang berlebihan.

---

<sup>48</sup> *Op, cit*, hlm. 286.



**c. Matriks SWOT**

Matriks SWOT adalah alat yang digunakan untuk menyusun strategi organisasi atau perusahaan yang menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan sehingga dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi atau perusahaan itu sendiri.<sup>49</sup> Matriks SWOT ini menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T.

Diagram Matriks SWOT<sup>50</sup>

|                          |  |  |
|--------------------------|--|--|
| IFAS                     | <i>Strengths (S)</i>   | <i>Weakness (W)</i>  |
| EFAS                     | Faktor kekuatan Internal   | Faktor kelemahan Internal  |
| <i>Opportunities (O)</i> | Strategi SO  | Strategi WO  |
| Faktor peluang eksternal | Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. | Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. |
| <i>Threats (T)</i>       | Strategi ST  | Strategi WT  |
| Faktor ancaman eksternal | Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.    | Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.    |

Keterangan :

EFAS : Faktor Eksternal

IFAS : Faktor Internal

**7. Pelayanan dalam Perspektif Ekonomi Syariah**

**a. Etika Bisnis dalam Perspektif Ekonomi Syariah**

Setiap perusahaan yang menjalankan usahanya sudah pasti berorientasi pada keuntungan atau laba, begitu pula dengan PT. Pos Indonesia. Meskipun PT. Pos Indonesia adalah perusahaan swasta yang pemegang saham terbesarnya adalah pemerintah juga mempunyai tujuan yang sama yakni memperoleh keuntungan yang sebesar-

<sup>49</sup> Freddy Rangky, *Analisis SWOT; Teknik membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hlm. 83.

<sup>50</sup> *Ibid*, hlm. 83.

besarnya dalam menjalankan bisnisnya. Dalam hal ini PT. Pos Indonesia selaku produsen penyedia layanan jasa mempunyai kewajiban dalam memberikan *service* atau pelayanan yang memuaskan kepada konsumen agar tercipta kenyamanan dan loyalitas sehingga meningkatkan jumlah pengguna jasa layanan Pos.

Berkaitan dengan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada konsumennya, PT. Pos Indonesia pastinya mempunyai kode etik yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh semua pelaku usahanya. Prinsip kode etik tersebut seringkali ditekankan melalui Al Qur'an. Pada dasarnya yang tercakup dalam kode etik dan prinsip etika AL Qur'an yaitu :<sup>51</sup>

1) Kebenaran

Kebenaran merupakan satu kode etik dasar dalam Islam. Hal ini mencakup aspek kehidupan. Kebenaran sering disebutkan dalam Al Qur'an. Salah satu kebenaran yang disebutkan dalam Al Qur'an adalah sebagai berikut :

وَأْتَيْنَاكَ بِالْحَقِّ وَإِنَّا لَصَادِقُونَ

Artinya : "dan Kami datang kepadamu membawa kebenaran dan Sesungguhnya Kami betul-betul orang-orang benar".  
(QS. Al Hjr : 64)

2) Amanah

Amanah merupakan suatu tanggung jawab moral bagi semua orang dalam melaksanakan tugas dalam kehidupan social, politik maupun ekonomi. Hal tersebut ditekankan dalam Al Qur'an yaitu :

---

<sup>51</sup> Taha Jabir Al Alwani (ED), *Bisnis Islam*, AK Group, Yogyakarta, 2005, hlm. 13-24.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ  
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ  
سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya : “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”. (QS. An Nisaa’:58)

### 3) Keikhlasan

Pelaksanaan kewajiban menuju kesempurnaan mensyaratkan bahwa individu melaksanakannya dengan ikhlas dan patuh. Kode etik itu mengakibatkan efisiensi lebih besar dan tingkat produktivitas lebih tinggi. Islam menekankan kode etik ini sebagaimana tertuang dalam Al Qur’an yaitu :

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ  
وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ ۚ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ ﴿٥﴾

Artinya : “Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatannya kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus, dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian itulah agama yang lurus”. (QS. al Bayyinah:5)

### 4) Persaudaraan

Persaudaraan menghasilkan tim yang diperlukan dalam melaksanakan kerjasama, terutama dalam bisnis. Hubungan baik menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan dan menghasilkan efisiensi dan produktivitas. Dalam Al Qur’an juga mengatur tentang prinsip persaudaraan, yaitu :

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ  
 إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ  
 عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ  
 آيَاتِهِ ۗ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya : “Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk”. (QS. Ali Imran : 103)

#### 5) Ilmu Pengetahuan

Untuk memenangkan kompetisi atau persaingan bisnis baik domestik maupun internasional, banyak perusahaan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologinya. Mereka menganggap usaha tersebut sebagai bagian dari tindakan standard an kode etik. Mereka juga mendorong akademis untuk melakukan riset langsung dan proyek-proyek pengembangan. Ilmu pengetahuan juga ditekankan dalam Islam sebagaimana dalam Al Qur'an sebagai berikut :

فَتَعَلَىٰ اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ ۗ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ  
 إِلَيْكَ وَحْيُهُ ۗ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴿١١٤﴾

Artinya : “Maka Maha Tinggi Allah raja yang sebenar-benarnya, dan janganlah kamu tergesa-gesa membaca Al qur'an sebelum disempurnakan mewahyukannya kepadamu, dan Katakanlah: "Ya Tuhanku, tambahkanlah kepadaku ilmu pengetahuan." (QS. Thaahaa:114)

## 6) Keadilan

Memperlakukan manusia secara sama merupakan prasyarat kesetaraan dan keadilan suatu kode etik perusahaan yang akan dicapai. Islam sangat menekankan keadilan antar manusia, sebagaimana tercantum dalam Al Qur'an :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Artinya : “*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:90)

#### b. Etika Persaingan Bisnis dalam Islam

Bisnis tidak dapat dipisahkan dari aktivitas persaingan. Islam menganjurkan umatnya untuk melakukan perlombaan dalam mencari kebaikan. Jika ini dijadikan dasar bisnis, maka praktek bisnis harus menjalankan suatu aktivitas persaingan yang sehat. Hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana persaingan bisnis dapat memberikan kontribusi yang baik bagi para pelakunya.

Etika bisnis merupakan penerapan nilai-nilai atau standar-standar moral dalam kebajikan, kelembagaan dan perilaku bisnis yang penerapannya akan dapat meningkatkan profitabilitas jangka panjang dan *good will* yang diperoleh dari citra positif dari bisnis yang dijalankan.<sup>52</sup>

Etika bisnis dalam menjalankan suatu usaha juga telah diatur dalam Al Qur'an yang bertujuan untuk menyeimbangkan antara prinsip-prinsip landasan praktek bisnis dengan jenis praktek yang dijalankan. Adapun beberapa hal yang harus dihindari berkaitan

<sup>52</sup> Muhammad dan Alimin, *Etika dan Perlindungan Konsumen dalam Ekonomi Islam*, BPFE, Yogyakarta, 2004, hlm. 261-340.

dengan etika bisnis yang tercantum dalam Al Qur'an tersebut antara lain :

1) Riba

Riba merupakan sub sistem ekonomi yang berprinsip menguntungkan kelompok tertentu tetapi mengabaikan kepentingan masyarakat luas. Al Qur'an hadir dengan nilai-nilainya untuk membangun kesejahteraan umat manusia yang seimbang antara dunia dan akhirat antara individu dan masyarakat. Dalam aspek ekonomi dan bisnis, Al Qur'an menawarkan prinsip keadilan dan kesucian yaitu melarang pemilikan harta yang terlarang (haram), terlarang cara dan proses perolehannya, dan terlarang pada dampak pengelolaannya jika merugikan pihak lain.

2) Mengurangi Timbangan atau Takaran

Pada dasarnya dalam sistem bisnis yang sederhana, alat timbangan atau takaran memainkan peranan penting sebagai alat keberlangsungan suatu transaksi antara si penjual dan pembeli, untuk mendukung sistem ini kemudian dikenal ukuran-ukuran tertentu seperti ukuran berat dan takaran literan. Pada kenyataannya, tidak sedikit penjual yang melakukan kecurangan dalam hal takaran demi mendapatkan keuntungan yang besar dalam waktu yang singkat. Padahal Islam jelas melarang hal itu sesuai yang tertera dalam Al Qur'an yaitu :

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾

وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ ﴿٣﴾

Artinya : *“Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang, (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi, dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi”*.(QS. al Muthaffifin:1-3)

3) *Gharar* atau Judi

Dalam hal ini, gharar diartikan sebagai bentuk jual beli yang tidak memenuhi perjanjian dan tidak dapat dipercaya, tidak diketahui harganya, barangnya, keselamtannya (kondisi barang), waktu memperolehnya. Dengan demikian antara yang melakukan transaksi tidak mengetahui batas-batas hak yang diperoleh melalui transaksi tersebut.

#### 4) Penipuan (*Tadlis*)

*Tadlis* ini berkaitan dengan penipuan baik pada pihak penjual maupun pembeli dengan cara menyembunyikan kecacatan ketika terjadi transaksi. Dalam bisnis modern *tadlis* bisa terjadi dalam proses mark up yang melampaui kewajaran atau wan prestasi.

#### 5) Penimbunan

Penimbunan adalah pengumpulan dan penimbunan barang-barang tertentu yang dilakukan dengan sengaja sampai batas waktu untuk meningginya harga barang-barang tersebut. Al Qur'an secara tegas menjelaskan bahwa penimbunan diancam dengan siksa yang pedas :

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّ كَثِيرًا مِّنَ الْأَحْبَارِ وَالرُّهْبَانِ لِيَآكُلُونَ  
 أَمْوَالَ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ وَيَصُدُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ  
 يَكْتُمُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلَا يَنْفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَبَشِّرْهُمْ  
 بِعَذَابٍ أَلِيمٍ ﴿١٢﴾ يَوْمَ تُحْمَىٰ عَلَيْهَا فِي نَارِ جَهَنَّمَ فَتُكْوَىٰ بِهَا  
 جِبَاهُهُمْ وَجُنُوبُهُمْ وظُهُورُهُمْ ۗ هٰذَا مَا كَفَرْتُمْ لِأَنفُسِكُمْ فَذُوقُوا  
 مَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ ﴿١٣﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, Sesungguhnya sebahagian besar dari orang-orang alim Yahudi dan rahib-rahib Nasrani benar-benar memakan harta orang dengan jalan batil dan mereka menghalang-halangi

*(manusia) dari jalan Allah. dan orang-orang yang menyimpan emas dan perak dan tidak menafkahkannya pada jalan Allah, Maka beritahukanlah kepada mereka, (bahwa mereka akan mendapat) siksa yang pedih, pada hari dipanaskan emas perak itu dalam neraka Jahannam, lalu dibakar dengannya dahi mereka, lambung dan punggung mereka (lalu dikatakan) kepada mereka: "Inilah harta bendamu yang kamu simpan untuk dirimu sendiri, Maka rasakanlah sekarang (akibat dari) apa yang kamu simpan itu." (QS. at Taubah:34-35)*

#### 6) Monopoli atau Oligopoli

Monopoli adalah suatu situasi dalam pasar dimana hanya ada satu atau segelintir perusahaan yang menjual produk atau komoditas tertentu yang tidak punya pengganti yang mirip dan ada hambatan bagi perusahaan atau pengusaha lain untuk masuk dalam bidang industry atau bisnis tersebut. Dengan monopoli maka dapat menyebabkan tidak adanya persaingan dalam bisnis.

### B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain :

| No | Tahun Penelitian | Peneliti         | Judul Penelitian   | Persamaan  | Perbedaan   |
|----|------------------|------------------|--|--|---|
| 1. | 2014             | Rizki Nova Lubis | Strategi peningkatan kualitas pelayanan program kredit cepat aman pada PT. Pegadaian di Kecamatan Dolok Batunanggar Kabupaten Simalungun | Sama-sama terfokus pada strategi peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan pada konsumen | Perbedaannya pada objek penelitian. Jika pada penelitian sebelumnya objek penelitian di PT. Pegadaian sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan objek penelitiannya pada PT. Pos Indonesia. |
| 2. | 2008             | Rivaldi Prasetyo | Analisis kualitas jasa   | Objek penelitian dan focus   | Penelitian sebelumnya   |



|    |      |   |   |   |   |
|----|------|---|---|---|---|
|    |      | Amanda  | yang dilakukan perusahaan Pos Indonesia dalam upaya menyaingi layanan multimedia  | penelitiannya sama yaitu PT. Pos Indonesia dan terfokus pada strategi atau upaya yang dilakukan PT. Pos Indonesia dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada konsumen | menganalisis upaya yang dilakukan PT. Pos Indonesia dalam menyaingi layanan multimedia. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan berorientasi pada upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap konsumen. |
| 3. | 2015 | Akbar Aswin   | Studi tentang strategi pelayanan public pada kantor UPTD Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur di Samarinda | Persamaannya yaitu sama-sama menganalisis strategi pelayanan untuk konsumen (publik)  | Penelitian sebelumnya dilakukan di kantor UPTD Dinas Pendapatan Daerah. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada PT. Pos Indonesia.  |
| 4. | 2013 | Alvin Havianto  | Strategi peningkatan kualitas pelayanan public  | Persamaannya yaitu sama-sama menganalisis strategi pelayanan untuk konsumen (publik)  | Penelitian sebelumnya dilakukan di kantor Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kota. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada PT. Pos Indonesia.   |
| 5. | 2013 | 1)Marito Magdalena<br>2)Ir. Sugih Arto<br>3)Ir. Rosnani Ginting | Peningkatan kualitas pelayanan dengan menggunakan metode Quality Function Deployment                                    | Persamaannya yaitu sama-sama menganalisis strategi pelayanan untuk konsumen (publik)  | Penelitian sebelumnya dilakukan di Rumah Sakit. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada PT. Pos Indonesia.  |

|  |  |  |                                |  |  |
|--|--|--|--------------------------------|--|--|
|  |  |  | (QFD) di<br>Rumah Sakit<br>XYZ |  |  |
|--|--|--|--------------------------------|--|--|

Penelitian sekarang dengan judul “Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pada Konsumen Dalam Perspektif Ekonomi Syariah (Studi pada Kantor Pos Unit Welahan Kabupaten Jepara)”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian *field research*. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui strategi-strategi yang digunakan PT. Pos Indonesia Cabang Jepara dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen dalam perspektif ekonomi syariah.

Penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang ini sama-sama mengetengahkan tentang kualitas pelayanan, akan tetapi dalam penelitian terdahulu belum terfokus pada strategi yang digunakan PT. Pos Indonesia untuk meningkatkan kualitas pelayanan dalam perspektif ekonomi syariah. Adapun jenis penelitian antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu sama yaitu jenis penelitian *field research* (penelitian lapangan).

### C. Kerangka Berpikir

Setiap perusahaan baik yang baru memulai usaha ataupun yang sudah berdiri puluhan tahun pastilah mempunyai pesaing dalam menjalankan usahanya, begitu juga dengan perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa misalnya PT. Pos Indonesia. PT Pos Indonesia Cabang Jepara dalam menghadapi para pesaingnya yaitu dengan cara menganalisis dan memahami kelemahan serta kekuatan perusahaan baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun luar perusahaan.

Penganalisisan faktor internal dan eksternal perusahaan tersebut bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan agar tercipta kepuasan bagi para konsumennya. Berbagai upaya dilakukan demi mencapai tujuan tersebut diantaranya yaitu dengan strategi diversifikasi produk dan peningkatan kualitas pelayanan. Dimana nantinya konsumen mulai merasakan dari kualitas

pelayanan yang diberikan sehingga terjadi peningkatan jumlah konsumen. Berdasarkan uraian di atas, dapat digambarkan dalam suatu skema kerangka pemikiran sebagai berikut :

