

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Mintzberg memperluas dan mendefinisikan strategi dengan membahas beberapa aspek konsep, yang dikutip oleh Ismail Solihin, bahwa Mintzberg menyebutnya "*5 P's Strategy*,"¹⁹ yaitu:

- a. *Strategy as a plan* (rencana): terdapat karakteristik strategi, artinya strategi direncanakan terlebih dahulu, dan strategi kemudian dikembangkan dan diimplementasikan.
- b. *Strategy as a ploy* (taktik): strategi merupakan suatu maneuver yang spesifik untuk memberi isyarat mengancam kepada pesaing perusahaan.
- c. *Strategy as a pattern* (pola): strategi sebuah pola yang menunjukkan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh manajemen dalam mencapai *goals*.
- d. *Strategy as a position* (posisi): strategi menunjukkan berbagai keputusan yang dipilih oleh organisasi untuk memposisikan organisasi dalam lingkungan perusahaan.

¹⁹ Ismail Solihin, *Ismail Solihin, Manajemen Strategik* (Jakarta: Erlangga, 2012). h. 25

- e. *Strategy as a perspective* (perspektif): strategi menunjukkan perspektif dari para *strategist* (pembuat keputusan perusahaan) didalam memandang dunianya.

Maka dapat disimpulkan bahwa, strategi adalah cara suatu lembaga organisasi mencapai tujuannya dalam jangka panjang. Penerapan strategi memerlukan banyak peran dan kerja sama tim agar tujuan dapat tercapai secara optimal.

2. Proses Umum Strategi

Manajemen strategis terdiri dari tiga fase yang saling terkait, langkah pertama adalah perumusan strategi, diikuti oleh implementasi strategi dan akhirnya evaluasi dan pengendalian strategi. Ketiga tahap utama ini dijabarkan lebih lanjut dalam proses spesifik yang diikuti manajemen dalam merumuskan strategi bisnis : ²⁰

- a. Menetapkan bisnis apa yang akan dijalankan perusahaan dan cita-cita atau harapan yang ingin dicapai pada masa depan.
- b. Menerjemahkan visi dan misi ke dalam suatu tujuan strategis yang terukur dan berbagai target kinerja yang harus dicapai.
- c. Menyusun strategi yang tepat untuk mencapai tujuan dan target. Dalam penyusunan strategi diikuti pula

²⁰ Bambang Haria, *Manajemen Strategi Memenangkan Perang Bisnis* (Malang: Bayumedia). h. 4-5

penetapan *policy* atau kebijaksanaan yang akan menjadi jembatan terhadap implementasi.

- d. Menjalankan (implementasi) yang terpilih dan melakukan berbagai keputusan taktis dengan efisien dan efektif.
- e. Melakukan evaluasi terhadap kinerja dan jika perlu melakukan berbagai penyesuaian terhadap arah, tujuan, strategi dan pelaksanaannya sesuai dengan situasi terbaru yang dihadapi perusahaan.

Dalam kamus manajemen disebutkan strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus dan saling berhubungan dalam hal waktu dan ukuran.²¹ Penggunaan strategi dalam manajemen atau suatu organisasi diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan organisasi.²²

Berdasarkan definisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa strategi menunjukkan proses mengatur dan memilih kegiatan secara terstruktur dan cermat mengenai arah tujuan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Strategi dimaksudkan untuk menjaga

²¹ BN Marbun, *Kamus Manajemen*, Jakarta : Pustaka Sinar Harapan (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2015). h. 171-172

²² Hadari Nawawi, *Manajemen Strategi Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Dibidang Pendidikan* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), h. 147

keberlangsungan bisnis perusahaan dibandingkan dengan pesaing lainnya dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

B. Pelayanan

1. Pengertian Pelayanan

Semua bentuk pelayanan baik publik ataupun umum dapat didefinisikan sebagai jenis pelayanan, yang pada prinsipnya menjadi tugas instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di dalam badan usaha milik negara atau badan usaha milik daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat dan menegakkan peraturan perundang-undangan.²³ Pelayanan publik merupakan suatu usaha yang dilakukan kelompok atau seseorang birokrasi untuk memberikan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.²⁴

Pelayanan merupakan proses pemenuhan kebutuhan aktivitas secara langsung yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga masyarakat mendapat kepuasan.²⁵ Tujuan utama perusahaan adalah untuk memuaskan pelanggannya. Karena tanpa pelanggan,

²³ Indo Yama Nasarudin dan Hemi Fauzan, *Pengantar Bisnis Dan Manajemen* (Jakarta: UIN Jakarta Press, 2016).

²⁴ Rukayat Yayat, 'Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Kependudukan Di Kecamatan Gamping', *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi (JIMIA)*, 2, 2017, h. 56–65

²⁵ Muhamad Bisri Mustofa, Siti Wuryan, and Wahid Harsono, 'Analisis Manajemen Pelayanan Pada Calon Jama'Ah Haji Dan Umroh (Pt. Daanish Mika Salsa Tours and Travel)', *Multazam : Jurnal Manajemen Haji Dan Umrah*, 1.2 (2022). h. 145

perusahaan tidak dapat berdiri. Tanpa konsumen, aset perusahaan tidak akan ada nilainya. Oleh karena itu, tujuan utama perusahaan adalah menarik dan mempertahankan pelanggan.

Pelayanan menurut Gronroos, adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksud untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan.²⁶

Dari penjelasan diatas penulis menyimpulkan bahwa manajemen pelayanan dapat dipahami sebagai serangkaian tindakan yang menerapkan pengetahuan dan keterampilan untuk merancang rencana, menjalankan rencana, mengatur, serta menyelesaikan kegiatan-kegiatan pelayanan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2. Ciri-ciri Pelayanan yang Baik

Ciri pelayanan yang baik adalah dapat memberikan kepuasan pelanggan, adapun caranya dengan memiliki karyawan yang profesional di bidang pelayanan, tersedia sarana dan prasarana yang baik, tersedia semua produk yang diinginkan, bertanggung jawab kepada pelanggan

²⁶ Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2014).

dari awal hingga selesai, mampu melayani secara cepat dan tepat, mampu memberikan kepercayaan kepada pelanggan sesuai dengan apa yang dijanjikan dalam program jasa yang ditawarkan

Pelayanan yang baik adalah dengan memberikan informasi kepada jamaah sesuai dengan keinginan jamaah. Berikut ciri-ciri pelayanan yang baik menurut Ratminto dan Atik Septi Winarsih:²⁷

a. Kecakapan

Untuk menjadi Customer Service Officer yang khusus melayani jamaah, customer service harus memiliki kemampuan dan pengetahuan tertentu. Karena tugas customer service selalu berhubungan dengan jamaah. Customer Service Officer harus dididik khusus mengenai kemampuan dan pengetahuan untuk menghadapi jamaah maupun kemampuan dalam bekerja.

b. Pemahaman

Berusaha memahami kebutuhan jamaah artinya karyawan harus cepat tanggap terhadap apa yang diinginkan oleh jamaah. Usahakan mengerti dan memahami keinginan dan kebutuhan jamaah secara cepat dan tepat.

²⁷ Winarsih. *'Manajemen Pelayanan'* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2014)

3. Wujud Pelayanan

Adapun wujud pelayanan dari 3 macam, yaitu:²⁸

a. Layanan dengan lisan

Layanan dengan lisan dilakukan oleh petugas dibidang humas, bidang layanan informasi, dan bidang lain yang tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada siapapun yang memerlukan. Agar layanan lisan berhasil sesuai dengan yang diharapkan, ada syarat yang harus dipenuhi oleh pelaku layanan. Layanan secara garis besar dari segi teknis pelaksanaan yang terjadi langsung di lapangan.

b. Layanan dengan tulisan

Layanan tulisan, ada 2 jenis yaitu layanan dalam bentuk petunjuk yang harus dan perlu diketahui umum dan layanan dalam bentuk surat menyurat. Layanan dalam bentuk surat menyurat hendaknya mengikuti pedoman yang berlaku dalam tata persuratan baik yang bersifat umum maupun khusus.

c. Layanan dengan tindakan/perbuatan

Adapun layanan dalam bentuk perbuatan, perlu disertai kesungguhan dalam melakukan pekerjaan, keterampilan, dan pelaksanaan pekerjaan dan disiplin

²⁸ Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016). h. 172

dalam hal waktu, prosedur, dan metode yang telah ditentukan, agar hasilnya memenuhi syarat atau ketentuan yang memuaskan bagi yang berkepentingan.

C. Kualitas Pelayanan

1. Pengertian Kualitas Pelayanan

Service quality atau kualitas pelayanan dapat dimanifestasikan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi ekspektasi konsumen. Lovelock dan Wirtz menjelaskan kualitas pelayanan suatu evaluasi kognitif jangka panjang dari konsumen terhadap pemberian layanan oleh Perusahaan.²⁹

Zeithaml, Bitner & Gramler menyatakan “*service quality, the customer's perception of the service component of a product, is also a critical determinant of customer satisfaction*”³⁰ hal ini berarti, kualitas pelayanan adalah persepsi konsumen atas sekumpulan pelayanan seunit produk, dan juga merupakan penentu yang penting dalam mendapatkan kepuasan konsumen.

Berdasarkan berbagai definisi tersebut dapat dipahami bahwa kualitas pelayanan dengan cara

²⁹ J Lovelock, C. & Wirtz, *Services Marketing : People, Technology, and Strategy (6th Ed.)* (new jersey: Pearson Education, Inc., 2016).

³⁰ and D. D. Gremier Zeithaml, V. A., M. J. Bitner, ‘*Integrating Customer Focus Across the Firm*’, Service Marketing, 2018.

membandingkan persepsi para konsumen terhadap pelayanan yang secara nyata mereka peroleh atau terima dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan.

2. Dimensi Kualitas Pelayanan

Zeithaml, Bitner & Gramler menjelaskan bahwa setidaknya terdapat lima dimensi yang menjadi pengukuran dalam kualitas pelayanan oleh para konsumen, yaitu:³¹

a. Bukti Fisik (*Tangible*)

Bukti fisik berkaitan dengan daya tarik penampilan karyawan dan material yang digunakan perusahaan. Dalam konteks ini sarana dan prasarana yang berkenaan dengan pelayanan konsumen yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Gedung dengan fasilitas pendingin (AC), alat telekomunikasi yang canggih atau perabot kantor yang berkualitas, dan lain-lain merupakan pertimbangan konsumen dalam menentukan suatu pelayanan.

b. Reliabilitas atau Keandalan (*Reliability*)

Reliabilitas atau keandalan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang tepat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan dan menyampaikan pelayanan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Dalam hal ini, Seorang marketing dituntut

³¹ Zeithaml, V. A., M. J. Bitner.

agar memberikan produk / pelayanan yang handal. Produk/pelayanan jangan sampai mengalami kerusakan. Para karyawan suatu perusahaan juga harus jujur dalam menyelesaikan masalah sehingga konsumen tidak merasa ditipu.

c. Daya Tanggap (*Responsiveness*)

Daya tanggap berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam membantu para konsumen dan merespon permohonan mereka, serta menyampaikan kapan layanan akan dibagikan dan kemudian memberikan pelayanan secara cepat. Elemen lainnya yang juga penting dalam elemen Daya tanggap adalah karyawan perusahaan agar selalu siap membantu konsumen. Apa pun posisi seseorang di perusahaan hendaknya selalu memperhatikan pelanggan yang menghubungi perusahaan.

d. Jaminan (*Assurance*)

Jaminan merupakan tingkah laku karyawan yang mampu membangkitkan kepercayaan konsumen kepada perusahaan dan menciptakan rasa aman bagi para konsumennya. Jaminan juga berarti para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan serta keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan atau menjawab setiap perihal pertanyaan dan masalah pelanggan.

e. Empati (*Empathy*)

Empati merupakan sikap perusahaan dalam memahami masalah para konsumennya dan berperilaku demi kepentingan konsumen, serta menaruh perhatian personal terhadap para konsumen pelanggan dan memiliki jam operasional yang nyaman.

D. Reputasi Perusahaan

Reputasi perusahaan merupakan evaluasi keseluruhan atas sebuah perusahaan yang dilakukan oleh konsumen berdasarkan reaksinya terhadap produk dan jasa, aktivitas komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan, juga interaksinya dengan perusahaan atau perwakilannya (antara lain karyawan, manajemen, atau konsumen lain) dan atau yang dikenal dengan aktivitas perusahaan. Menurut Fombrun, terdapat empat elemen dasar yang mempengaruhi reputasi perusahaan, yaitu:³²

1. *Reliability* (keterandalan di mata konsumen), semakin handal perusahaan terlihat di mata konstituennya, maka semakin baik perusahaan tersebut.

³² Muichlisin Riaidi. (30 Juni 2022). *Reputasi Perusahaan* (Pengertian, Aspek, dan Indikator). *Kajian Pustaka*. <https://www.kajianpustaka.com/2022/06/reputasi-perusahaan.html>

2. *Credibility* (kredibilitas), semakin kredibel suatu perusahaan di mata konstituennya, semakin baik perusahaan tersebut.
3. *Trustworthiness* (dapat dipercaya), semakin terpercaya suatu perusahaan maka semakin baik perusahaan tersebut.
4. *Responsibility* (tanggung jawab sosial), semakin bertanggung jawab suatu perusahaan di mata konstituennya, maka semakin baik perusahaan tersebut.

Keandalan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang tepat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan dan menyampaikan pelayanan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Kredibilitas perusahaan tercermin dari kepatuhan terhadap regulasi, legalitas usaha, serta profesionalisme dalam pengelolaan perusahaan. Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* menjadi dasar dalam membangun reputasi perusahaan di mata publik.³³

Bagi perusahaan, reputasi adalah titipan kepercayaan dari masyarakat. Jadi jika perusahaan mengalami krisis kepercayaan dari publik maka akan membawa dampak negatif terhadap reputasi dan akan memerlukan usaha keras

³³ D. A. Putri, 'Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Reputasi Perusahaan', Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Publik, 2020

untuk menumbuhkan dan membangun kembali kepercayaan.³⁴

Tanggung jawab sosial perusahaan juga mencerminkan kepedulian perusahaan terhadap masyarakat dan nilai-nilai sosial. Pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dapat memberikan dampak positif terhadap citra dan reputasi perusahaan, karena menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada kepentingan sosial.³⁵

Metha Aryska menjelaskan bahwa reputasi perusahaan adalah persepsi konsumen mengenai kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik, atau penilaian tentang keadaan masa lalu dan prospek dimasa yang akan datang mengenai kualitas perusahaan atau produk.³⁶

Reputasi dapat mempengaruhi benak pelanggan tentang nilai suatu barang, pelanggan lebih memilih reputasi yang baik dari sebuah barang daripada reputasi yang buruk. Reputasi yang baik akan tercipta apabila konsumen atau

³⁴ Swasti Ayu Puspitasari and Komar Darya, 'Pengaruh Reputasi KAP, AuditT Tenure Dan Ukuran Perusahaan Klien Terhadap Kualitas Audit (Studi Empiris Pada Perusahaan LQ 45 Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia)', (Journal of Economics, Management and Banking), 3.3 (2022). h. 111

³⁵ I. M. Wicaksana, 'Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Reputasi Perusahaan', Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis, 2024.

³⁶ Duadji Noverman, 'Pengaruh Reputasi Perusahaan Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien (Kasus Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru)', Jom Fisip, 4.1 (2017), h. 5.

pelanggan merasa puas atas produk ataupun jasa yang perusahaan tawarkan. Salah satu hal yang harus diperhatikan adalah mengenai produk atau pun jasa yang ditawarkan, produk ataupun jasa yang ditawarkan harus memiliki keunggulan tersendiri dan tentunya memiliki banyak manfaat.

