

# ANALISIS KINERJA KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN SEBAGAI DASAR PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH

Oleh:

H. Sukarman

Dosen UPBJJ-UT Makassar

## Abstrak

Karakteristik jasa merupakan faktor komplemen dalam perencanaan program pembangunan daerah. Karakteristik utama yang berpengaruh dalam pembangunan adalah (1) *Intangibility* (tidak berwujud), (2) *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan), (3) *Variability* (berubah-ubah/ keanekaragam), (4) *Perishability* (tidak tahan lama).

Dimensi utama kualitas jasa sesuai urutan tingkat kepentingan relatifnya, yaitu (1) Reliabilitas (*relibity*), (2) Daya tanggap (*responsiveness*), (3) Jaminan (*assurance*), (4) Empati (*empathy*), dan (5) Bukti fisik (*tangibles*).

Teknik pelayanan terhadap pemasaran eksternal, dikenal dengan 7 P (*product, price, place, promotion, process, personil, and physical facility*). Sedangkan strategi pemasaran internal mendukung penerapan pemasaran eksternal melalui peningkatan kualitas atau keterampilan para personil yang ada dalam perusahaan. Bahkan pemasaran interaktif (*Interaktif Marketing*) berfokus pada kepuasan konsumen melalui pendekatan persuasif.

**Kata kunci:** Analisis kinerja, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, pembangunan daerah.

## Pendahuluan

Pada saat berbicara mengenai kualitas pelayanan, maka salah satu konsep yang harus dipahami bersama adalah: apakah yang dimaksud dengan pelayanan atau jasa? serta bagaimana kaitannya antara pelaya-

nan itu sendiri dengan pemasaran. Dalam pemasaran, produk mempunyai arti yang luas, yaitu suatu kesatuan yang ditawarkan pada pasar baik yang berwujud maupun tidak berwujud. Produk yang berwujud biasa disebut barang (*goods*) dan

produk yang tidak berwujud biasa disebut jasa (*service*). Seperti yang diungkapkan oleh Kottler (1993:494) jasa adalah setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Proses produksinya mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik. Sementara itu Robert D. Reid (1989:29) memberikan penjelasan mengenai jasa adalah sesuatu yang tidak berwujud, tidak seperti produk yang berwujud. Jasa bukan barang fisik, tetapi sesuatu yang menghadirkan kegiatan atau perbuatan. Kehadirannya ini umumnya dilakukan atas dasar personal sering berhadapan langsung antara individu. Christian Gonroos (1990:27) mencoba memadukan pengertian jasa sebagai aktivitas dari suatu hakikat yang tidak berwujud yang berinteraksi antara konsumen dan pemberi jasa dan sumber daya fisik atau barang dan sistem yang memberikan jasa, yang memberikan solusi bagi masalah-masalah konsumen.

Tidak bisa dipungkiri introduksi paradigma-paradigma baru dalam sektor publik seperti standar kinerja, gugus kendali mutu, pelayanan ter-

padu, orientasi pelanggan, kepuasan pelanggan dan sebagainya adalah paradigma-paradigma dalam sektor publik yang sangat dipengaruhi oleh keberhasilan manajemen sektor privat. Proses dan implikasi yang selalu dihasilkan sebagai efek samping introduksi dan implementasi paradigma baru tidak selamanya menghasilkan sesuatu yang mulus. Sebagaimana disampaikan di atas oleh seorang praktisi dan pelaku sektor publik yang sangat kenyang pengalaman Guy Peters, yaitu bahwa sesungguhnya perubahan dan konteks lingkungan sektor publik tidak sedinamis sektor privat.

Dalam pandangan Guy Peters, reformasi atau implementasi paradigma baru dalam manajemen sektor publik telah berlangsung cukup lama sejalan dengan usia sektor publik itu sendiri, toh hasilnya masih saja berakhir dengan kekecewaan. Masalahnya memang berpangkal pada apa sesungguhnya sistem administrasi publik yang paling sempurna. Setiap solusi untuk memperbaiki kinerja sektor publik cenderung justru menjadi masalah baru yang pada akhirnya berubah menjadi agenda untuk reformasi. Pada tataran praktis, yaitu bagi mereka yang terlibat dan ter-

kena langsung dampak ini barangkali tidak akan cukup memuaskan. Masalahnya akan semakin pelik kalau disitu mulai muncul politisasi alias *politicking* yang kental. Kembali kepada fokus tulisan ini yang menitikberatkan pada kajian mengenai kinerja kualitas pelayanan terhadap pelanggan, maka makalah ini akan membahas kontekstualitas kinerja sejalan dengan perkembangan introduksi kinerja sebagai hasil pengaruh dari kemajuan sektor publik, kemudian dilanjutkan kepada aspek idealisme teoritik tentang kinerja, dan diakhiri pada realitas pelaksanaan kinerja organisasi publik termasuk di dalamnya organisasi publik di Indonesia pada umumnya dan daerah pada khususnya.

Target akhir dari makalah ini adalah sebuah harapan besar agar kinerja organisasi privat dan publik di Indonesia bergeser dari formalisme ke realisme pragmatisme, yaitu terjadi pada kenyataan bukan sekedar formalisme laporan.

## **Kajian Teori**

### **1. Karakteristik Jasa**

Dari pengertian tentang jasa, dapat dikatakan bahwa jasa, mempunyai beberapa karakteristik. Menurut Kotler (2000), ada empat karek-

teristik utama jasa yang berpengaruh besar pada perencanaan program pembangunan yaitu:

- a. *Intangibility* (tidak berwujud). Jasa bersifat *intangible*, artinya jasa tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Bila barang merupakan suatu objek, alat, material, atau benda maka jasa justru merupakan perbuatan, tindakan, pengalaman, proses, kinerja (*performance*), atau usaha.
- b. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan). Kegiatan jasa tidak dapat dipisahkan dari pemberi jasa, baik perorangan ataupun organisasi serta perangkat mesin/teknologi.
- c. *Variability* (keanekaragaman). Bahwa kualitas jasa yang diberikan oleh manusia dan peralatan berbedabeda, tergantung pada siapa yang memberi, bagaimana, memberikannya, serta waktu dan tempat jasa tersebut diberikan.
- d. *Perishability* (tidak tahan lama). Bahwa jasa tidak bisa disimpan untuk kemudian dijual atau digunakan, sehingga pada dasarnya jasa langsung dikonsumsi pada saat diberi. Daya tahan suatu jasa tidak akan menjadi masalah jika permintaan selalu ada dan mantap

karena menghasilkan jasa kedepan dengan mudah. Bila permintaan turun, makamasalah yang sulit akan segera muncul.

Sementara itu Lovelock (1984 :30) menyatakan bahwa jasa mempunyai tiga karakteristik utama:

- a. *More intangible than tangible* (cenderung tidak berwujud). Jasa merupakan perbuatan, penampilan, atau suatu usaha sehingga bila konsumen membeli jasa maka umumnya jasa tersebut tidak berwujud, tetapi bila konsumen membeli suatu barang maka pada umumnya barang tersebut berwujud sehingga dapat dipakai atau ditempatkan disuatu tempat.
- b. *Simultaneous production and consumption* (produksi dan konsumsi serentak). Jasa diproduksi dan dikonsumsi dalam waktu yang sama artinya penghasil jasa hadir secara fisik pada saat konsumsi berlangsung.
- c. *Less standardized and uniform* (kurang terstandarisasi dan seragam). Industri jasa cenderung dibedakan berdasarkan orang (*people based*) dan peralatan (*equipment based*). Hasil jasa orang kurang memiliki standarisasi dibandingkan dengan hasil

jasa yang menggunakan peralatan. Dengan karakteristik jasa seperti diatas maka bagi konsumen akan menimbulkan kesulitan yang lebih besar dalam mengevaluasi kualitas jasa (*service quality*) dibanding kualitas barang (*good quality*).

Bagaimana konsumen mengevaluasi investasi jasa/pelayanan yang ditawarkan lebih rumit dan beragam dari pada mereka mengevaluasi penggunaan bahan/material. Konsumen tidak mengevaluasi kualitas jasa hanya pada hasilnya saja, tetapi mempertimbangkan penyampaiannya. Misalnya orang yang makan disebuah rumah makantidak hanya menilai enaknyamakanan yang tersedia, tetapi juga akan menilai bagaimana pelayanan yang diberikan, keramahan para pelayannya dan juga kecepatan dalam memberikan pelayanan, dan lainnya. Dan juga kriteria yang digunakan konsumen dalam mengevaluasi kualitas pelayanan menjadi lebih sulit bagi pemasar untuk memahami.

Dari beberapa pengalaman menunjukkan bahwa atas pemberian suatu kualitas pelayanan tertentu akan menimbulkan penilaian yang berbeda dari setiap konsumen,

karena tergantung dari bagaimana konsumen mengharapkan kualitas jasa/pelayanan tersebut. Sehingga kualitas pelayanan yang diterima konsumen (*perceived service quality*) diartikan oleh Valerie A. Zeithmal, dkk (1990:19) sebagai perbedaan antara harapan atau keinginan konsumen (*expected service*) dengan persepsi mereka (*perceived service*).

## 2. Dimensi Kualitas Jasa

Melalui beberapa penelitian terhadap berbagai macam industri jasa Paraturaman, Zeithaml, dan Berry (1985) berhasil mengidentifikasi sepuluh dimensi pokok kualitas jasa:

- a. Reliabilitas, meliputi dua aspek utama, yaitu konsistensi kinerja (*performance*) dan sifat dapat dipercaya (*dependability*). Hal ini berarti perusahaan mampu menyampaikan jasanya secara benar sejak awal (*right from the first time*), memenuhi janjinya secara akurat dan andal (misalnya, menyampaikan jasa sesuai dengan janji yang disepakati), menyampaikan data (*record*) secara tepat, dan mengirimkan tagihan yang akurat.
- b. Responsivitas atau daya tanggap, yaitu kesiapan dan kesediaan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan menyampaikan jasa secara cepat. Beberapa contoh di antaranya: ketepatan waktu pelayanan, pengiriman slip transaksi secepatnya, kecepatan menghubungi kembali pelanggan, dan penyampaian layanan secara cepat.
- c. Kompetensi, yaitu penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat menyampaikan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Termasuk didalamnya adalah pengetahuan dan keterampilan karyawan kontak, pengetahuan dan keterampilan personil dukungan operasional, dan kapabilitas riset organisasi.
- d. Akses, meliputi kemudahan untuk dihubungi atau ditemui (*approachability*) dan kemudahan kontak. Hal ini berarti lokasi fasilitas jasa mudah dijangkau, waktu mengantri atau menunggu tidak terlalu lama, saluran komunikasi perusahaan mudah dihubungi (contohnya, telepon, surat, *email*, *fax*, dan seterusnya), dan jam operasi nyaman.

- e. Kesopanan (*courtesy*), meliputi sikap santun, respek, atensi, dan keramahan para karyawan kontak (seperti resepsionis, operator telepon, *bell person*, *teller bank*, kasir, dan lain-lain).
  - f. Komunikasi, artinya menyampaikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa yang mudah mereka pahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan. Termasuk didalamnya adalah penjelasan mengenai jasa/ layanan yang ditawarkan, biaya jasa, trade off antara jasa dan biaya, serta proses penanganan masalah potensial yang mungkin timbul.
  - g. Kredibilitas, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakter pribadi karyawan kontak, dan interaksi dengan pelanggan (*hard-selling versus soft selling approach*).
  - h. Keamanan (*security*), yaitu bebas dari bahaya, risiko atau keraguan. Termasuk di dalamnya adalah keamanan secara fisik (*physical safety*), keamanan finansial (*financial security*), privasi, dan kerahasiaan (*confidentiality*).
  - i. Kemampuan memahami pelanggan, yaitu berupaya memahami pelanggan dan kebutuhan spesifik mereka, memberikan perhatian individual, dan mengenal pelanggan regular.
  - j. Bukti fisik (*tangibles*), meliputi penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan bahan-bahan komunikasi perusahaan (seperti kartu bisnis, kop surat, dan lain-lain). Dalam riset selanjutnya Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menemukan adanya *overlapping* diantara beberapa dimensi diatas. Oleh sebab itu, mereka menyederhanakan 10 dimensi tersebut menjadi 5 dimensi pokok. Kompetensi, kesopanan, kredibilitas, dan keamanan disatukan menjadi jaminan (*assurance*). Sedangkan akses, komunikasi, dan kemampuan memahami pelanggan diintegrasikan menjadi empati (*empathy*).
- Dengan demikian, terdapat lima dimensi utama yang disusun sesuai dengan urutan tingkat kepentingan relatifnya, yaitu:
- a. Reliabilitas (*reability*), berkaitan dengan kemampuan perusahaan

untuk memberikan pelayanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.

- b. Daya tanggap (*responsiveness*), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespons permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.
- c. Jaminan (*assurance*), yakni perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bias menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya. Jaminan juga berarti bahwa para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan.
- d. Empati (*empathy*), berarti perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak sesuai kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan

memiliki jam operasi yang nyaman.

- e. Bukti fisik (*tangibles*), berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.

Prinsip-prinsip kualitas jasa dalam rangka menciptakan gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi organisasi jasa untuk menyempurnakan kualitas, organisasi bersangkutan harus mampu mengimplementasikan 6 prinsip utama yang berlaku bagi perusahaan manufaktur maupun organisasi jasa. Keenam prinsip ini sangat bermanfaat dalam membentuk mempertahankan lingkungan yang tepat untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan dengan didukung oleh para pemasok, karyawan, dan pelanggan. Keenam prinsip tersebut terdiri atas (Wolkins, dikutip dalam Scheuing dan Christopher, 1993).

- a. Kepemimpinan

Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin dan mengarahkan organisasinya dalam upaya peningkatan

- kinerja kualitas. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, usaha peningkatan kualitas hanya akan berdampak kecil.
- b. Pendidikan  
Semua karyawan perusahaan, mulai dari manajer puncak sampai karyawan operasional, wajib mendapatkan pendidikan mengenai kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapatkan penekanan dalam pendidikan tersebut antara lain konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat dan teknik implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.
  - c. Perencanaan strategi  
Proses perencanaan strategik harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang digunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visi dan misinya.
  - d. Review  
Proses review merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasi. Proses ini menggambarkan terhadap mekanisme yang menjamin adanya perhatian terus menerus terhadap upaya mewujudkan sasaran sasaran kualitas.
  - e. Komunikasi  
Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi organisasi, baik dengan karyawan, pelanggan, maupun stakeholder lainnya.
  - f. Total *Human Reward*  
*Reward* dan *recognition* merupakan aspek krusial dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan berprestasi perlu diberi imbalan dan prestasinya harus diakui. Dengan cara seperti ini, motivasi, semangat kerja, rasa bangga dan rasa memiliki (*sense of belonging*) setiap anggota organisasi dapat meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktifitas dan profitabilitas bagi perusahaan, serta kepuasan dan loyalitas pelanggan.

### **Pembahasan**

Berdasarkan berbagai uraian di atas, maka dapat dianalisis problem terdahulu dengan memberikan resep terhdap pemasaran jasa, yaitu:

1. Pemasaran eksternal, strategi pemasaran eksternal ini dikenal dengan 7 P (*product, price, place, promotion, process, personil, and physical facility*)

2. Pemasaran internal, untuk pemasaran jasa tidak cukup hanya dengan pemasaran eksternal (7 P) tetapi harus diikuti pula dengan peningkatan kualitas atau keterampilan para personil yang ada dalam perusahaan. Selain itu juga harus ada kekompakan atau suatu tim yang tangguh dari personil yang ada dalam perusahaan tersebut, khususnya dalam menghadapi para pelanggan sehingga membawa kesan tersendiri yang meyakinkan pelanggan.
3. Pemasaran interaktif (*interaktif marketing*) Kepuasan konsumen tidak hanya terletak pada mutu jasa, misalnya, restorannya yang megah dan makanannya yang bergizi. Tetapi, juga harus dipadukan dengan melakukan *service quality improvement* supaya peningkatan pelayanan benar-benar meyakinkan. Secara visual ketiga strategi pemasaran jasa diatas dapat digambarkan secara singkat dapatlah disimpulkan bahwa pengelolaan jasa menghadapi tugas-tugas pokok, yaitu :
  - a. Meningkatkan diferensiasi kompetitif mereka (*increasing their competitive differntiation*).

Di dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam, perusahaan dapat menciptakan inovatif dan citra yang berbeda dibandingkan dengan pesaingnya. Penciptaan inovatif ini harus dikembangkan sesuai dengan keinginan konsumen dan secara agresif harus lebih dahulu dari pesaing dan bukan meniru pesaing.

- b. Meningkatkan Mutu Jasa.  
Kunci keberhasilan dalam pemasaran jasa adalah memenuhi atau melebihi pengharapan konsumen sasaran mengenai mutu jasa. Pengharapan konsumen tersebut suatu citra di mata konsumen, sehingga menjadi buah pembicaraan rekan-rekan konsumen lainnya. Pelayanan yang memuaskan merupakan salah satu bentuk pengharapan konsumen tersebut.
- c. Meningkatkan produktifitas.  
Dalam hal ini ada tujuh pendekatan untuk meningkatkan produktivitas, yaitu:
  - 1) Bekerja keras dengan keterampilan yang tinggi
  - 2) Meningkatkan kuantitas
  - 3) Mengindustrikan jasa, maksudnya lebih memperluas aktivitas bisnis jasa tersebut

dengan menggunakan peralatan yang lebih canggih.

- 4) Modernisasi peralatan jasa yang dibutuhkan
- 5) Merancang jasa yang lebih efektif
- 6) Produktifitas tinggi tanpa mengurangi mutu
- 7) Memberikan insentif pada pelanggan,

Selanjutnya dapat dicermati beberapa factor dalam *service quality*, yaitu:

- a. Kesiapan sarana jasa (*access*);
- b. Komunikasi harus baik (*communication*);
- c. Karyawan yang terampil (*competence*);
- d. Hubungan baik dengan konsumen (*courtesy*);
- e. Perusahaan dan karyawan harus berorientasi pada konsumen (*credibility*);
- f. Harus konsisten dan cermat (*responsiveness*);
- g. Cepat tanggap (*responsiveness*)
- h. Keamanan konsumen terjaga (*security*)
- i. Harus bias dilihat (*tangibles*)
- j. Memahami keinginan konsumen (*understanding knowing the costumer*)

Dengan mengimplentasikan beberapa petunjuk yang telah diuraikan terdahulu, maka semua lembaga akan menuai kesuksesan tanpa kecuali, baik lembaga privat maupun lembaga publik.

Walaupun kritik diatas nampaknya sangat keras, tetapi *the bottom line motive*-nya sangat jelas yaitu bagaimana membangun kinerja organisasi publik di Indonesia. Oleh karenanya membangun komitmen bersama, kesepahaman dan kesatuan dalam meningkatkan prestasi lembaga (termasuk orang-orang di dalamnya) merupakan sesuatu pokok dalam meningkatkan kinerja guna peningkatan kualitas pelayanan publik. Ada beberapa peringatan penting berkaitan dengan upaya-upaya membangun kinerja organisasi publik yang diharapkan. Bila hal-hal ini dapat dilakukan maka cepat atau lambat hasil yang diharapkan akan segera nampak. Penilaian kinerja dapat mempertinggi produktivitas para karyawan, tetapi harus dilaksanakan dalam suatu cara sehingga dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih produktif. Penilaian kinerja yang akurat menuntut lebih dari sekedar alat pemberi nilai kinerja dan tidak hanya terjebak pada

angka-angka formalisme administrasi. Keterlibatan karyawan penting untuk menyusun standar kinerja dan mengenali penyebab kemacetan kinerja. Penilaian diri sendiri dan pengungkapan penyebab-penyebab kinerja buruk akan mempertinggi keterlibatan karyawan dan harus menghasilkan penilaian yang akurat, jujur dan adil. Penilaian kinerja yang akurat dan adil sangat kecil kemungkinan ditentang karyawan, justru sebaliknya meningkatkan produktivitas yang lebih besar. Teguran tertulis merupakan sesuatu yang paling berbahaya dalam penilaian kinerja, maka harus dilakukan suatu mekanisme yang hati-hati, jujur, akurat dan adil. Sumber semua konflik antar manusia berasal dari tiga bidang: uang, kebanggaan pribadi dan harga diri atau menyalahkan cinta kasih dari orang yang disayang. Bila anda tidak puas dengan pekerjaan seorang karyawan, bahaslah dengan orang tersebut secara pribadi. Jangan memperlukannya didepan orang banyak. Jangan kikir untuk melakukan sanjungan atau pujian jika memang pekerjaan itu bagus guna memotivasi karyawan. Sasaran proses penilaian adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka

sendiri seperti adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kerja. Suatu penilaian kinerja yang mengkaji kepribadian karyawan kurang berguna untuk mengkaji produktivitas atau kontribusi yang telah diberikan guna mencapai sasaran-sasaran organisasi. Jika semua nasehat-nasehat di atas sudah anda lakukan dan ternyata hasil kerjanya masih saja buruk, maka ada beberapa alternatif yang mungkin dilakukan antara lain: Pemindahan kepekerjaan lain, Penurunan pangkat, Penurunan gaji, Rehabilitasi pekerjaan sekarang, Menurunkan atau merancang kembali pekerjaan, Program tidak mampu (mental dan fisik), Penciptaan pekerjaan sementara, Pelatihan kembali dalam keterampilan-keterampilan kerja. Cuti, Pensiun, dan Pemecatan.

Dalam pandangan penulis mengembangkan efektivitas prinsip pelaksanaan kinerja ibarat sepak bola. Pelatih (baca manajer, pimpinan, dst). Ada 3 persoalan besar, yaitu target permainan (menang atau seri atau kalah), pengetahuan dan ketrampilan individual para pemainnya, dan *cohesiveness* tim sepakbola

ini. Kinerja (baca prestasi) yang berhasil dari sebuah tim sepak bola tidak akan pernah lepas dari kemampuan individual pemain dan juga kekompakan dalam tim tersebut. Bagaimana mungkin kinerja *Manchester United* (MU) begitu cemerlang, jika tidak didukung oleh ketrampilan individual pemain yang tinggi semacam David Beckham, dengan pelatih berkemampuan luar biasa Alex Ferguson. Hal ini pun berlaku dengan Brazil yang ditaburi kemampuan individual yang tinggi semacam Ronaldo, Ronaldinho, dan didukung dengan kekompakan tim yang luar biasa. Ini tidak berbeda dengan mengembangkan kinerja organisasi, yaitu membutuhkan kemampuan dan ketrampilan individual karyawan, kekompakan, kerjasama dan *cohesiveness* dalam organisasinya yang dipadu oleh pemimpin atau manajer yang tahu kemana kinerja dan tujuan organisasi harus diarahkan. Kemampuan dan keterampilan, upaya dan faktor eksternal merupakan tiga kondisi yang mempengaruhi efektivitas kinerja individual dan organisasi.

## Kesimpulan

Sasaran untuk memenuhi target agar kinerja organisasi privat dan publik di Indonesia bergeser dari *formalisme* ke *realism pragmatisme*, yaitu terjadi pada kenyataan bukan sekedar formalisme laporan, dapat dicapai dengan sebuah komitmen mengamplifikasikan semua gagasan berlian yang tiwarkan di atas. Oleh sebab asumsi para pakar yang ditampilkan bukan merupakan hayalan tetapi adalah sebuah gagasan yang didasari realitas konkret.

## Daftar Pustaka

- Gonroos, Christian, 1990. *Consumer Behavior International Edition*. Edisi ke delapan. The Dryden. 1995.
- Irawan, H. 2002. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Kotler, Philip. 1993. *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control & Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kotler, Philip. 2000. *Marketing Management Millenium Edition* New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Lovelock, 1984. *Principles of Marketing*. Keft Publishing Company

- Oliver, Richard, L. 1980. Kepuasan Pelanggan sebagai Keunggulan Daya Saing. *Jurnal Manajemen Prasetya Mulya*, Jilid 1 No. 1, 1993.
- Reid, Robert D. 1989. *Fundamentals of Marketing*. McGraw Hill International.
- Tjiptono, Fandy. 1998. *Strategi Pemasaran*. Edisi kedua. Yogyakarta: Andi Offset.
- Zeithaml, dan Berry, 1985. *Services Marketing: Interpreting Customer Focus Accros the Firm*. Boston: Mc. Graw-Hill.
- Zeithaml, Valarie, A. Parasuraman A. and Berry, Leonard. 1990. *Delivering Quality Service Balancing Customer Perception and Expectation*. New York: The Free Press.
-