

**RANCANGAN PERBAIKAN KUALITAS PELAYANAN JASA DENGAN METODE
SERVQUAL, IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS, DAN QUALITY FUNCTION
DEPLOYMENT PADA PLASA TELKOM CABANG DINOYO SURABAYA**

Angga Dharmawan

Email : anggadharmawan90@yahoo.co.id

Febriana Wurjaningrum, SE.,MT

Email : febriana71@yahoo.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

Abstract

Measuring the level of customer satisfaction is one of the important factors to overcome the competition is rapidly increased. By knowing the level of customer satisfaction from services provided, the company could undertake the mapping of improved service quality. By using the integration method servqual, IPA, and QFD, the service provider is able to determine the level of customer satisfaction and straightly can make improvements of service with low levels of satisfaction. This research was conducted at Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya's branch. From the questionnaires showed that all the attributes of service quality in the questionnaire have a negative gap value. In IPA method showed 6 attributes with high importance and low value the fact. The quality improvement to be done such as improving the application of SOP, increasing the number of officers, officials periodically evaluate, reward the best employees every month, the maximization of information technology systems, and implementing 4S culture are really needed.

Keyword : Service, Improvement Design, Servqual, Importance Performance Analysis (IPA) and Quality Function Deployment (QFD)

1. Pendahuluan

Industri pelayanan jasa merupakan memiliki peran penting dalam dunia bisnis. Bahkan industri manufaktur tidak jarang membutuhkan peranan industri pelayanan jasa untuk mendukung proses bisnisnya. Baik mereka mendirikan divisi pelayanan jasa sendiri maupun menggunakan perusahaan-perusahaan rekanan penyedia layanan jasa lain untuk mendukung berjalannya proses bisnis mereka. Baik buruknya kualitas pelayanan jasa sangat bergantung pada tingkat seberapa jauh pelayanan jasa tersebut dapat memenuhi kebutuhan atau kepuasan pelanggannya. Dengan demikian tidak mudah bagi perusahaan penyedia layanan jasa untuk mengetahui apakah pelayanan jasa yang diberikan pada pelanggan telah memenuhi kepuasan pelanggan atau bahkan sama sekali tidak dapat memuaskan kebutuhan pelanggan.

Plasa TELKOM merupakan salah satu fasilitas yang disediakan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM) yang berfungsi sebagai pendukung layanan-

Angga Dharmawan Febriana Wurjaningrum

layanan inti yang disediakan oleh TELKOM. Seperti kita ketahui, industri jasa telekomunikasi di Indonesia telah berkembang pesat. Banyak pesaing-pesaing maupun pemain-pemain baru yang bermunculan di industri telekomunikasi Indonesia. Dengan demikian, loyalitas pelanggan TELKOM salah satunya dapat dipengaruhi oleh kinerja Plasa TELKOM dalam memberikan pelayanan pada pelanggan. Semakin baik pelayanan yang diberikan oleh Plasa TELKOM akan berdampak semakin meningkatnya loyalitas pelanggan.

Dalam hal ini, penulis melakukan studi kasus pada Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya. Metode yang akan digunakan untuk mendesain kualitas pelayanan Plasa TELKOM adalah integrasi metode *servqual*, IPA, dan QFD. Keyiga pendekatan tersebut diharapkan mampu memberikan rancangan perbaikan kualitas pelayanan pada Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya dengan menganalisa persepsi dan harapan pelanggan, yang kemudian dilakukan analisa setiap *customers needs* untuk diterjemahkan ke dalam spesifikasi layanan yang tepat.

2. Landasan Teori

2.1. Jasa

Jasa merupakan suatu hasil yang diciptakan melalui aktivitas dalam keterkaitan antara pemasok dan pelanggan dan melalui aktivitas internal pemasok, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Gaspersz 1997). Terdapat empat karakteristik jasa yang harus dipertimbangkan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, antara lain *intangibility* (tidak berwujud), *inseparability* (tidak dapat dipisahkan dari sumbernya), *variability* (mudah berubah-ubah), dan *perishability* (tidak tahan lama) (Kotler 2001).

Dalam melakukan pengukuran kualitas jasa, terdapat dua faktor utama yang harus diperhatikan yaitu, *expected service* merupakan jasa yang diharapkan oleh pelanggan dan *perceived service* merupakan jasa yang diterima oleh pelanggan. Di mana suatu layanan jasa akan dianggap baik jika *perceived service* sesuai atau bahkan lebih baik dibanding dengan *expected service* dari pelanggan. Sebaliknya jika *perceived service* tidak memenuhi *expected service* maka layanan tersebut tidak dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan (Parasuraman 1988).

2.2. Layanan Pelanggan

Layanan pelanggan merupakan segala kegiatan atau manfaat yang dapat diberikan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud serta tidak menimbulkan kepemilikan pada suatu produk fisik (Kotler 2002). Layanan pelanggan memiliki dua peran inti bagi perusahaan, yaitu membantu perusahaan mempertahankan pelanggan dan membentuk image perusahaan. Dengan demikian, pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dapat berimbas pada loyalitas pelanggan dan terbentuknya

image pada perusahaan apakah perusahaan tersebut dinilai baik atau buruk oleh pelanggan.

2.3. Metode *Servqual*

Metode *servqual* merupakan suatu metode pengukuran kualitas yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian tentang kualitas jasa secara luas. Metode ini merupakan pengolahan data kesenjangan (*gap*) antara persepsi dan harapan pelanggan berdasarkan lima dimensi kualitas jasa yaitu, *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *empathy*, dan, *assurance*. Berdasarkan perhitungan *gap* antara persepsi dan harapan pelanggan berdasarkan kelima dimensi tersebut akan digunakan sebagai acuan perlu atau tidaknya dilakukan perbaikan kualitas pelayanan Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya.

Berikut langkah-langkah melakukan analisis *gap* menggunakan metode *servqual* pada Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya:

- a. Perhitungan nilai *mean* pada setiap atribut kuesioner dari masing-masing responden (pengunjung Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya) mengenai persepsi pelanggan.
- b. Perhitungan nilai *mean* pada setiap atribut kuesioner dari masing-masing responden (pengunjung Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya) mengenai harapan pelanggan.
- c. Perhitungan *gap* nilai *mean* antara persepsi dan harapan pelanggan.

Dalam melakukan analisis *gap* terdapat beberapa kriteria yang harus diperhatikan antara lain :

- a. *Gap* negatif, maka layanan Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya belum memenuhi harapan pelanggan sehingga perlu dilakukan rancangan perbaikan kualitas.
- b. *Gap* nol, maka layanan yang diberikan Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya sudah sesuai dengan harapan pelanggan.
- c. *Gap* positif, maka layanan Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya telah melebihi harapan pelanggan.

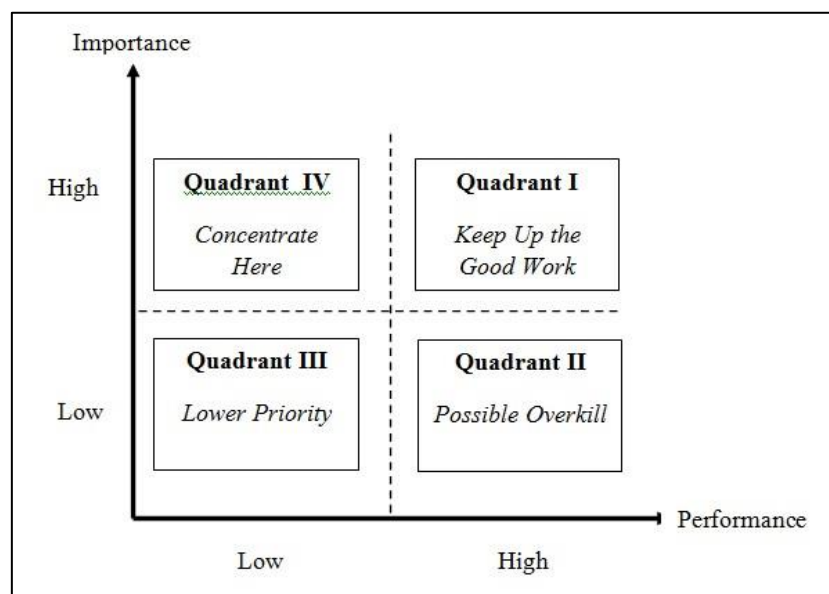
2.4. Metode *Importance Performance Analysis*

Importance Performance Analysis (IPA) merupakan salah satu metode yang dapat menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan. Metode analisis ini pertama kali diperkenalkan oleh John A. Martilla dan John C. James pada 1977 yang bertujuan untuk mengukur hubungan antara persepsi konsumen dan prioritas peningkatan kualitas produk/jasa yang kemudian dikenal pula sebagai *quadrant analysis*. *IPA* mempunyai fungsi utama untuk menampilkan informasi yang berkaitan dengan faktor-faktor pelayanan yang sangat mempengaruhi kepuasan pelanggan dan loyalitas mereka, dan prioritas faktor-faktor pelayanan yang menurut pelanggan perlu ditingkatkan untuk saat ini.

Grafik *IPA* dibagi menjadi empat kuadran sebagaimana terlihat pada gambar 1, tiap-tiap kuadran tersebut memiliki penjelasan sebagai berikut (Brandt 2000):

Angga Dharmawan
Febriana Wurjaningrum

- a. Kuadran Pertama (*high importance & high performance*). *Keep up the good work*, faktor-faktor pada kuadran ini dianggap sebagai kekuatan perusahaan, dimana konsumen menganggap atribut-atribut pelayanan yang berada pada kuadran ini merupakan faktor penunjang bagi kepuasan pelanggan. Dengan demikian, pihak manajemen berkewajiban mempertahankan kinerja baik yang telah dicapainya.
- b. Kuadran Kedua (*low importance & high performance*). *Possible overkill*, faktor-faktor pada kuadran ini memiliki tingkat kepuasan yang tinggi tetapi dianggap tidak terlalu penting bagi pelanggan sehingga pihak manajemen perlu mengalokasikan sumber daya yang terkait dengan faktor-faktor tersebut pada faktor-faktor lain yang mempunyai prioritas perbaikan lebih tinggi misalnya faktor-faktor pada kuadran empat.



Sumber : Adaptasi dari John A. Martilla and John C. James, "Importance Performance Analysis", *Journal of Marketing*, January, 1977

Gambar 1 Grafik Importance Performance Analysis

- c. Kuadran Ketiga (*low importance & low performance*). *Low priority*, faktor-faktor pada kuadran ini memiliki tingkat kepuasan yang rendah tetapi dianggap tidak terlalu penting bagi pelanggan, sehingga pihak manajemen tidak perlu memprioritaskan faktor-faktor pada kuadran ini untuk dilakukan perbaikan.
- d. Kuadran Keempat (*high importance & low performance*). *Concentrate here*, faktor-faktor pada kuadran ini sangat dianggap penting oleh pelanggan tetapi kondisi pada saat ini belum memuaskan sehingga pihak manajemen berkewajiban memprioritaskan peningkatan pada faktor-faktor dalam kuadran ini.

Metode menampilkan data IPA ada dua macam (Martinez 2003), yaitu sebagai berikut:

- a. Menempatkan garis perpotongan kuadran pada nilai rata-rata pada sumbu tingkat kepuasan dan sumbu prioritas penanganan dengan tujuan mengetahui secara umum penyebaran data terletak pada kuadran keberapa.
- b. Menempatkan garis perpotongan kuadran pada nilai rata-rata hasil pengamatan pada sumbu tingkat kepuasan dan sumbu prioritas penanganan dengan tujuan untuk mengetahui secara spesifik masing-masing faktor terletak pada kuadran berapa.

2.5. Metode *Quality Function Deployment*

Secara umum, *Quality Function Deployment (QFD)* merupakan suatu metode yang digunakan untuk memusatkan perhatian pada hal-hal yang menjadi kebutuhan atau keinginan pelanggan dalam upaya penyusunan standar layanan. Gaspersz (1997) menyatakan bahwa *QFD* merupakan suatu proses atau mekanisme untuk menentukan kebutuhan pelanggan dan menterjemahkan kebutuhan-kebutuhan itu kedalam kebutuhan teknis yang relevan, di mana masing-masing area fungsional dan tingkat organisasi dapat mengerti dan bertindak.

House of Quality (HOQ) merupakan bentuk dari interpretasi *QFD*, dimana matriks ini terdiri dari dua bagian utama yaitu bagian horizontal dari matriks yang berisi informasi-informasi berhubungan dengan pelanggan, dan bagian vertikal yaitu matriks yang berisi informasi teknis sebagai respon bagi input pelanggan.

HOQ merupakan suatu proses pemahaman dari tingkat kepentingan, ekspektasi, dan persepsi pelanggan yang dirangkum dalam suatu matriks. (Gaspersz 1997). Pada matriks ini terdapat beberapa bagian yang setiap bagian berisi informasi yang berkaitan antar satu dengan lainnya. Bentuk umum matriks *HOQ* terdiri dari enam komponen utama seperti pada gambar , antara lain yaitu: (Gasperz 1997)

1. *Voice of Customer (VOC)*, daftar persyaratan terstruktur yang berasal dari persyaratan pelanggan. Bagian ini bisa didapat dengan penyebaran kuesioner kepada pelanggan dengan metode *SERVQUAL*.
2. *Technical Response*, daftar respon pihak manajemen yang relevan menanggapi hasil *voice of customer*. Bagian ini dibuat oleh pihak manajemen mengenai respon-respon apa yang memungkinkan untuk diterapkan dalam merespon kebutuhan pelanggan.
3. *Relationship Matrix*, matrik ini menggambarkan persepsi tim *QFD* mengenai keterkaitan antara *VOC* dan *Technical Response*. Skala yang biasa digunakan dalam matriks ini digambarkan dengan symbol-simbol berikut:

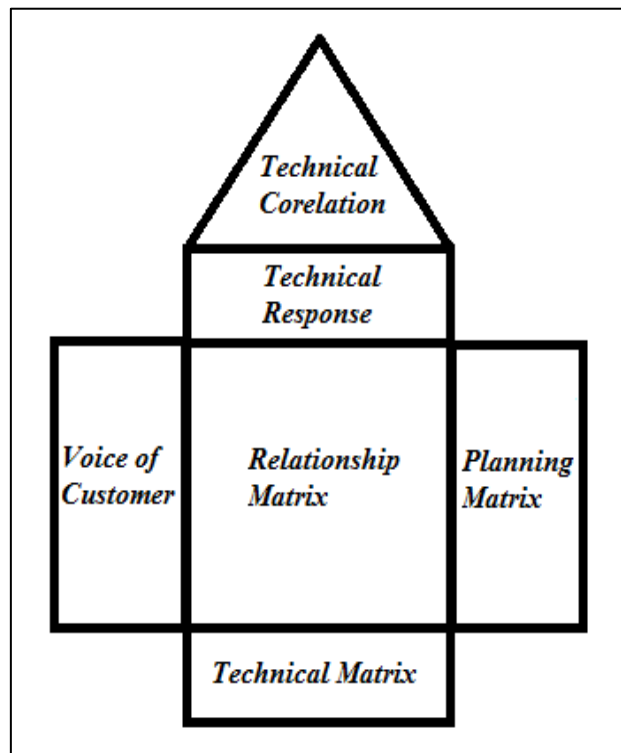
● = melambangkan hubungan kuat

○ = melambangkan hubungan sedang

△ = melambangkan hubungan lemah

**Angga Dharmawan
Febriana Wurjaningrum**

4. *Planning Matrix*, matriks ini menggambarkan persepsi pelanggan yang diamati dari hasil VOC. Di mana didalamnya berisi *Importance to Customer*, *Customer Satisfaction Performance*, *Expected Satisfaction Performance*, *Improvement Ratio*, *Raw Weight*, dan *Normalized Raw Weight*.
5. *Technical Corelation*, digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara masing-masing *Technical Response* apakah saling mendukung atau saling mengganggu satu sama lain.
6. *Technical Matrix*, bagian ini berisi target-target yang harus dicapai untuk setiap *Technical Response*. Penargetan ini dilakukan oleh pihak manajemen yang lebih memahami kapasitas perusahaan dalam pencapaian target.



Sumber : Vincent Gasperz, (1997), Konsep Vincent : Penerapan Konsep Vincent tentang Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Gambar 2 The House of Quality

3. Metode Penelitian

3.1. Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif di mana penentuan sample menggunakan metode *purposive sampling* dan *accidental sampling*. Dalam Penelitian ini prosedur pengumpulan data yang digunakan antara lain :

a. Survey Pendahuluan

Prosedur ini dilakukan untuk mengetahui kondisi serta permasalahan yang terjadi pada perusahaan, serta menggali informasi-informasi yang diperlukan untuk menjawab

rumusan masalah yang telah dirumuskan, terutama mengenai kualitas pelayanan jasa yang disediakan oleh perusahaan.

b. Studi Kepustakaan

Tahap ini dilakukan dengan cara pengumpulan data dari literatur sebagai landasan teori dari penelitian. Hal ini dilakukan untuk membentuk kerangka berpikir yang sistematis dalam penyelesaian masalah dalam penelitian.

c. Studi Lapangan

Prosedur ini dilakukan untuk pengumpulan data primer yang secara langsung diperoleh dari perusahaan untuk tujuan penelitian. Prosedur ini dilakukan dengan cara kunjungan langsung ke objek penelitian. Teknik yang dilakukan dalam studi lapangan antara lain wawancara, observasi, dan dokumentasi.

d. Kuesioner

Penyebaran kuesioner dilakukan pada 100 responden yaitu pengunjung Plasa TELKOM yang pernah merasakan pelayanan Plasa TELKOM cabang Dinoyo Surabaya Sekurang-kurangnya dua kali dalam enam bulan terakhir.

3.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk menyatukan pengertian agar terjadi perbedaan pandangan atau kesalahpahaman dalam mendefinisikan variabel-variabel yang akan dianalisis. Berikut definisi operasional variabel yang akan digunakan menurut Parasuraman et.al (1990), sebagai berikut:

- a. *Tangibles*, atau bukti fisik yaitu merupakan fasilitas yang dapat dilihat dan digunakan oleh perusahaan sebagai media dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
- b. *Reliability*, atau keandalan yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.
- c. *Responsiveness*, atau ketanggapan yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan.
- d. *Assurance*, atau jaminan dan kepastian yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para petugas Plasa TELKOM untuk menumbuhkan rasa percaya pelanggan pada perusahaan.
- e. *Empathy*, yaitu memberikan perhatian tulus dan bersifat individual pada para pelanggan.

3.3. Metode Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian kuantitatif pada umumnya dilakukan sepanjang alur penelitian. Dimana analisis data dilakukan secara terus-menerus mulai awal penelitian hingga akhir penelitian. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Angga Dharmawan
Febriana Wurjaningrum**

1. Tahap penelitian awal, dalam tahapan ini dilakukan penjelasan rumusan masalah dan tujuan penelitian.
2. Tahap pengumpulan data, dalam tahap ini peneliti melakukan pengumpulan data-data yang akan dibutuhkan dalam penelitian. Tahapan ini dilakukan dengan cara studi kepustakaan, survey lapangan, *in depth interview* pada pihak-pihak yang terkait pada objek penelitian, observasi objek, dan sebagainya.
3. Tahap penentuan atribut-atribut kepuasan pelanggan, pada tahapan ini peneliti membuat beberapa atribut yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan jasa yang disediakan perusahaan.
4. Tahap pembuatan dan penyebaran kuesioner, dalam tahapan ini peneliti membuat kuesioner berdasarkan atribut-atribut kepuasan pelanggan yang telah dibuat pada tahap sebelumnya.
5. Tahap analisis *gap* persepsi dan ekspektasi pelanggan, dalam tahap ini hasil survey diolah menggunakan metode SERVQUAL untuk mendapatkan *gap* antara persepsi dan harapan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang disediakan perusahaan.
6. Tahap analisis prioritas atribut-atribut kualitas pelayanan, dalam tahap ini dilakukan analisis pada atribut-atribut kualitas pelayanan untuk mendapatkan prioritas atribut pelayanan yang harus segera diperbaiki dengan menggunakan metode *Importance Performance Analysis (IPA)*.
7. Tahap penyusunan *Quality Function Deployment (QFD)*, dalam tahap ini peneliti menyusun *QFD* dengan menggunakan matriks *House of Quality (HOQ)* berdasarkan hasil dari tahap sebelumnya.
8. Tahap analisis hasil *QFD*, pada tahap ini peneliti melakukan pembahasan terhadap hasil *QFD* yang telah disusun serta mengidentifikasi apakah hasil tersebut dapat diterapkan.
9. Tahap kesimpulan dan saran, tahap ini memaparkan kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian untuk dapat memberikan saran yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Penyusunan Kuesioner

Hasil rancangan kuesioner penelitian ke dalam lima dimensi *sevqual*, dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

Tabel 1 Kuesioner Penelitian dalam Lima Dimensi *Servqual*

Dimensi Kualitas	Atribut-Atribut Kualitas	
Tangible	1.	Ketersediaan fasilitas parkir yang memadai.
	2.	Kelengkapan fasilitas pendukung ruang tunggu. (tempat sampah, mesin antrian, tempat brosur, kotak saran, dll)
	3.	Kenyamanan ruang tunggu.
	4.	Kebersihan toilet di area ruang tunggu.
	5.	Kerapian penampilan petugas <i>customer service</i> .
	6.	Jumlah <i>counter</i> pelayanan memadai.
	7.	Kenyamanan <i>counter</i> pelayanan.
Assurance	1.	Keyakinan pelanggan terhadap kemampuan petugas.
	2.	Keyakinan pelanggan pada solusi yang diberikan petugas.
	3.	Keamanan area ruang tunggu.
Reliability	1.	Keterampilan pegawai dalam memberikan solusi.
	2.	Keterampilan pegawai dalam berkomunikasi dengan pelanggan.
	3.	Ketersediaan petugas tambahan pada saat terjadi antrian yang panjang.
	4.	Kesiapan petugas dalam melayani pelanggan
	5.	Kesiapan petugas tambahan pada saat terjadi antrian yang sangat panjang.
	6.	Kesiapan petugas merespon keluhan pelanggan.
	7.	Keakuratan pencatatan atau dokumentasi keluhan pelanggan.
	8.	Keakuratan informasi yang diberikan oleh petugas.
	9.	Pengetahuan petugas tentang produk-produk perusahaan.
Responsiveness	1.	Kecepatan petugas dalam melayani pelanggan.
	2.	Kecepatan petugas dalam memberikan solusi pada keluhan pelanggan.
	3.	Kesediaan petugas membantu pelanggan menanggapi keluhan.
Empathy	1.	Kesediaan petugas mengucapkan salam sebelum dan sesudah melayani pelanggan.
	2.	Kesopanan petugas terhadap pelanggan.
	3.	Keramahan petugas dalam melayani pelanggan.
	4.	Perhatian petugas terhadap keluhan yang disampaikan.

4.2. Analisis *Servqual*

Setelah penyebaran kuesioner dilakukan analisis *servqual* di mana hasil perhitungan *gap performance* dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2 Gap Performance

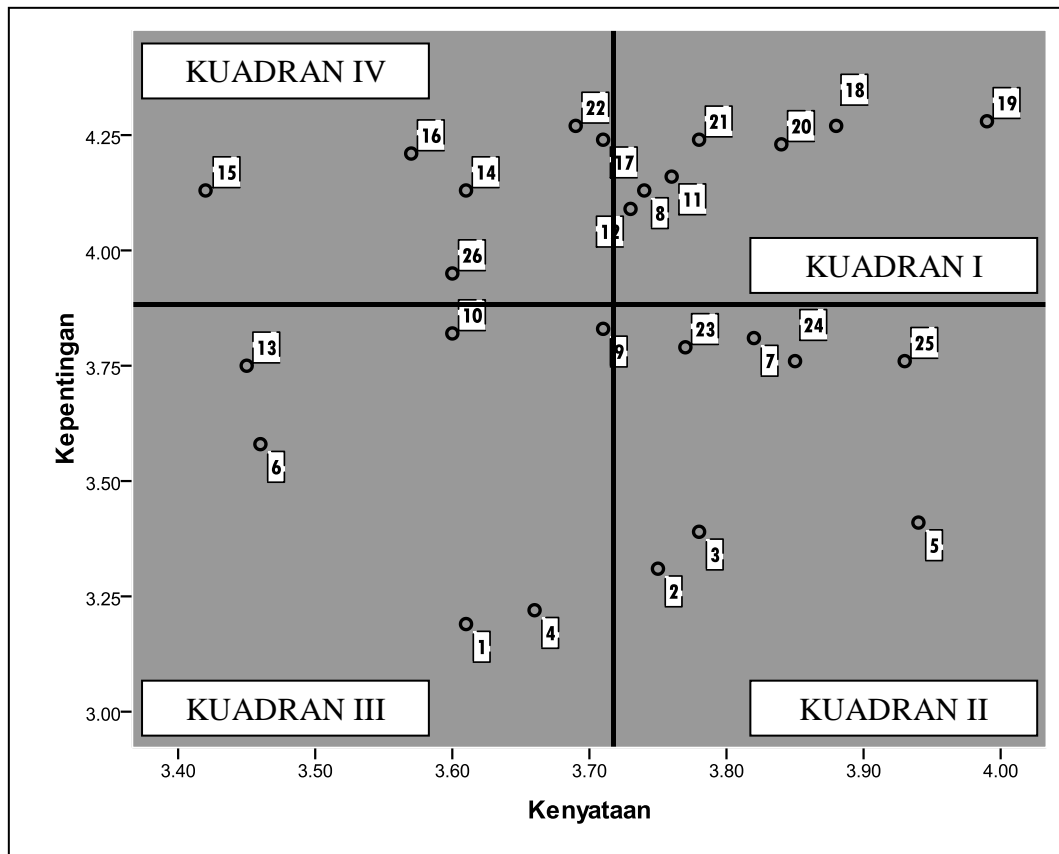
Dimensi Kualitas	Pernyataan	Gap Performance
Tangible	1.	-0,84
	2.	-0,71
	3.	-0,81
	4.	-0,86
	5.	-0,70
	6.	-1,07
	7.	-0,84
Assurance	1.	-0,77
	2.	-0,82
	3.	-1,01
Reliability	1.	-0,78
	2.	-0,75
	3.	-1,15
	4.	-0,98
	5.	-1,07
	6.	-0,92
	7.	-0,79
	8.	-0,66
	9.	-0,66
Responsiveness	1.	-0,81
	2.	-0,82
	3.	-0,87
Empathy	1.	-0,80
	2.	-0,76
	3.	-0,73
	4.	-1,06

Sumber : Pengolahan Data

Pada tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa seluruh atribut pelayanan bernilai gap negatif, hal ini berarti bahwa persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya masih dibawah harapan mereka. Dengan demikian masih diperlukan rancangan perbaikan perbaikan kualitas layanan. Hasil dari analisis ini kemudian akan dijadikan input data dalam metode IPA dengan melihat nilai kepentingan masing-masing atribut untuk mengetahui atribut mana saja yang diprioritaskan untuk dilakukan rancangan perbaikannya.

4.3. Importance Performance Analysis (IPA)

Metode ini berfungsi untuk mengetahui prioritas utama atribut yang harus dilakukan perbaikan, di mana hasil dari metode analisis ini diinterpretasikan ke dalam kuadran empat dimensi sebagai berikut:



Sumber : Pengolahan Data

Gambar 3 Hasil Ploting Data Importance Performance Analysis

Pada gambar 3 tersebut dapat dilihat bahwa:

1. Pada kuadran pertama terdapat atribut keyakinan pelanggan terhadap kemampuan petugas, keterampilan pegawai dalam memberikan solusi, keterampilan pegawai dalam berkomunikasi dengan pelanggan, keakuratan informasi yang diberikan oleh petugas, kecepatan petugas dalam melayani pelanggan, dan kecepatan petugas dalam memberikan solusi pada keluhan pelanggan.

Hal ini menggambarkan bahwa atribut-atribut tersebut memiliki nilai kepentingan dan kenyataan yang tinggi, sehingga tidak diperlukan adanya perbaikan.

2. Pada kuadran kedua terdapat atribut kelengkapan fasilitas pendukung ruang tunggu. (tempat sampah, tempat brosur, kotak saran, mesin antrian, dll), kenyamanan ruang tunggu, kerapian penampilan petugas *customer service*, kenyamanan *counter* pelayanan, kesediaan petugas mengucapkan salam sebelum dan sesudah melayani pelanggan, kesopanan petugas terhadap pelanggan, dan keramahan petugas dalam melayani pelanggan.

Hal ini menggambarkan bahwa atribut-atribut tersebut memiliki nilai kepentingan yang rendah dan nilai kenyataan yang tinggi, dengan demikian tidak diperlukan perbaikan pada atribut-atribut tersebut.

Angga Dharmawan
Febriana Wurjaningrum

3. Pada kuadran ketiga terdapat atribut ketersediaan fasilitas parkir yang memadai, kebersihan toilet di area ruang tunggu, jumlah *counter* pelayanan memadai, keyakinan pelanggan pada solusi yang diberikan petugas, keamanan area ruang tunggu, dan ketersediaan petugas tambahan pada saat terjadi antrian yang panjang.

Hal ini menggambarkan bahwa atribut-atribut tersebut memiliki nilai kepentingan dan kenyataan yang rendah. Dengan demikian perusahaan tidak dianjurkan untuk melakukan perbaikan karena atribut-atribut tersebut memiliki tingkat kepentingan yang rendah menurut pelanggan, tetapi perusahaan juga boleh melakukan perbaikan atribut-atribut tersebut dikarenakan rendahnya nilai kenyataan atribut-atribut tersebut.

4. Sedangkan pada kuadran keempat yang akan menjadi fokus dalam penelitian ini terdapat atribut kesiapan petugas dalam melayani pelanggan, kesiapan petugas tambahan pada saat terjadi antrian yang sangat panjang, kesiapan petugas merespon keluhan pelanggan, keakuratan pencatatan atau dokumentasi keluhan pelanggan, kesediaan petugas membantu pelanggan menanggapi keluhan, dan perhatian petugas terhadap keluhan yang disampaikan.

Hal tersebut menggambarkan bahwa atribut-atribut tersebut memiliki nilai harapan yang tinggi dan nilai kenyataan yang rendah. Dengan demikian penelitian ini akan berfokus lebih pada atribut-atribut tersebut.

4.4. Analisis Quality Function Deployment (QFD)

Setelah melakukan analisis *gap* menggunakan *servqual* dan analisis IPA, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis QFD. Salah satu hal penting dalam QFD adalah *House of Quality* (HOQ). Tahap-tahap penyusunan HOQ adalah sebagai berikut :

1. Penyusunan *Relationship Matrix*

- a. Penyusunan *Customers Needs* (WHATs)

Berdasarkan analisis IPA terdapat enam atribut yang digunakan sebagai *Customers Needs* pada *house of quality*, yaitu atribut kualitas pelayanan yang berada pada kuadran ke empat antara lain :

1. Kesiapan petugas dalam melayani pelanggan,
2. Kesiapan petugas tambahan pada saat terjadi antrian yang sangat panjang,
3. Kesiapan petugas merespon keluhan pelanggan,
4. Keakuratan pencatatan atau dokumentasi keluhan pelanggan,
5. Kesediaan petugas membantu pelanggan menanggapi keluhan, dan
6. Perhatian petugas terhadap keluhan yang disampaikan.

- b. Penetapan *Technical Requirement* (HOWs)

Berdasarkan *customers needs* yang telah ditentukan, maka dapat ditetapkan beberapa respon teknik sebagai berikut :

1. Meningkatkan penerapan SOP

2. Penambahan jumlah petugas.
 3. Melakukan evaluasi petugas secara berkala.
 4. Memberikan reward pada pegawai terbaik setiap bulan.
 5. Maksimalisasi teknologi system informasi.
 6. Menerapkan budaya 4S (senyum, salam, sapa, sopan)
- c. Penghubungan *WHATs* dan *HOWs* (*Relationship Matrix*)

Hasil Pemetaan hubungan antara *WHATs* dan *HOWs* adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Matrix Hubungan WHATs dan HOWs

Kebutuhan Pelanggan (WHATs)	Respon Teknis (HOWs)					
	1	2	3	4	5	6
1	9	3		3		
2	9	9				
3			9			
4			9		9	
5			3	9		9
6						9

Sumber : Diskusi dengan Pihak Plasa TELKOM

- d. Penghubungan antar *HOWs* (*Technical Correlation*)

Hasil pemetaan hubungan antar *HOWs* adalah sebagai berikut

Tabel 4 Matrix Hubungan antar HOWs

Respon Teknis (HOWs)	1	2	3	4	5	6
1	9			9		3
2		9				
3			9	9		
4	9		9	9		
5					9	
6	3					9

Sumber : Diskusi dengan Pihak Plasa TELKOM

2. Penyusunan *Planning Matrix*

- a. Penghitungan Nilai *Customer Satisfaction Performance*

Hasil perhitungan *Customer Satisfaction Performance* dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

Tabel 5 Customer Satisfaction Performance

Atribut	Customer Satisfaction Performance		
	Kenyataan	Harapan	Gap
1	3,61	4,59	-0,98
2	3,45	4,60	-1,15
3	3,57	4,49	-0,92
4	3,71	4,50	-0,79
5	3,69	4,56	-0,87
6	3,60	4,66	-1,06

Sumber : Pengolahan Data

b. Penghitungan Nilai *Competitive Satisfaction Performance*

Hasil perhitungan *Competitive Satisfaction Performance* dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

Tabel 6 Customer Satisfaction Performance

Atribut	Competitive Satisfaction Performance		
	Kenyataan	Harapan	Gap
1	3,77	4,64	-0,87
2	3,48	4,64	-1,16
3	3,81	4,69	-0,88
4	3,60	4,71	-1,11
5	3,85	4,69	-0,84
6	3,90	4,75	-0,85

Sumber : Pengolahan Data

c. Penentuan *Goal*

Dalam penelitian ini, nilai *goal* diambil dari nilai harapan pelanggan Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya. Hal ini dikarenakan nilai *goal* adalah suatu pencapaian yang dijadikan patokan keberhasilan dari upaya rancangan perbaikan kualitas layanan.

d. Penghitungan Nilai *Improvement Ratio*

Improvement ratio dapat dirumukan sebagai berikut:

$$IR = \frac{Goal}{\bar{X} \text{ Kenyataan}}$$

Hasil perhitungan IR adalah sebagai berikut:

Tabel 7 Improvement Ratio

Customers Needs	Improvement Ratio
1	1,27
2	1,33
3	1,26
4	1,21
5	1,24
6	1,3

Sumber : Pengolahan Data

e. Penentuan *Sales Point*

Pada penelitian ini, pihak manajemen Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya menentukan nilai *sales point* sama untuk masing-masing *customers needs* yaitu 1,5 yang bermakna manajemen Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya mengharapkan titik kepuasan kuat untuk masing-masing *customers needs*.

f. Penghitungan Nilai *Raw Weight* dan *Normalized Raw Weight*

Raw weight dan *normalized raw weight* dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$RW = Importance \text{ to Customer} \times Improvement \text{ Ratio} \times Sales \text{ Point}$$

$$NRW = \frac{Raw \text{ Weight}}{Total \text{ Raw Weight}}$$

Hasil perhitungan RW dan NRW dapat dilihat pada tabel 8 berikut:

Tabel 8 Raw Weight dan Normalized Raw Weight

Customers Needs	RW	NWR	% NRW
1	7,87	0,17	17%
2	8,24	0,18	18%
3	7,96	0,17	17%
4	7,70	0,17	17%
5	7,05	0,15	15%
6	7,71	0,17	17%
Total	46,53	1	100%

Sumber : Pengolahan Data

3. Penyusunan *Technical Matrix*

a. Penghitungan Nilai *Contribution* dan *Normalized Contribution*

Nilai *contribution* dan *normalized contribution* dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Contribution = \sum(Normalized Raw Weight \times Numeric Value)$$

$$Normalized Contribution = \frac{Contribution}{Total Contribution}$$

Hasil perhitungan *contribution* dan *normalized contribution* dapat dilihat pada tabel 9 berikut :

Tabel 9 Contribution dan Normalized Contribution Respon Teknis

Technical Response	C	NC	%NC	Prior
1	3,06	0,201	20,1%	2
2	2,16	0,142	14,2%	4
3	3,57	0,234	23,4%	1
4	2,04	0,134	13,4%	5
5	1,35	0,089	8,9%	6
6	3,06	0,201	20,1%	3
Total	15,24	1	100%	

Sumber : Pengolahan Data

b. Penghitungan Nilai *Own Performance*

Own performance dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\frac{\sum Customer Satisfaction Performance \times Nilai Numerik}{\sum Nilai Numerik}$$

Hasil perhitungan *own performance* dapat dilihat pada tabel 10 berikut:

Tabel 10 Own Peformance

Technical Response	Own Performance
1	3,53
2	3,49
3	3,65
4	3,67
5	3,71
6	3,65

Sumber : Pengolahan Data

c. Penghitungan Nilai *Competitive Performance*

Rumus menghitung *competitive performance* sama dengan rumus menghitung *own performance*, hanya saja *customers satisfaction performance* diganti dengan *competitive satisfaction performance*. Hasil perhitungan *competitive performance* dapat dilihat pada tabel 11 berikut:

Tabel 11 Competitive Performance

Technical Response	Competitive Performance
1	3,63
2	3,55
3	3,73
4	3,83
5	3,94
6	3,88

Sumber : Pengolahan Data

d. Penentuan Target

Penentuan target dilakukan berdasarkan nilai *own performance* dan *competitive performance*, serta pertimbangandari nilai *gap* pada *customer satisfaction performance*. Nilai target Plasa TELKOM DInoyo Surabaya dapat dilihat pada tabel 12 berikut:

Tabel 12 Nilai Target

Technical Response	Own Performance	Competitive Performance	Target
1	3,53	3,63	4
2	3,49	3,55	4
3	3,65	3,73	3
4	3,67	3,83	3
5	3,71	3,94	4
6	3,65	3,88	3

Sumber : Pengolahan Data

4. Hasil *House of Quality*

Berikut merupakan hasil penyusunan *House of Quality* Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya yang dapat dilihat pada gambar 4

Gambar 4 The House of Quality

<i>Customers Needs</i>	<i>Technical Response</i>						P	K	H	G	K	H	G	Sales Point	Goal	Improvement Ratio	Raw Weight	Normalized Raw Weight
	1	2	3	4	5	6												
Meningkatkan penerapan SOP (Standart Operasional Prosedur)	●	○		○			2	3,61	4,59	-0,98	3,77	4,64	-0,87	1,5	4,59	1,27	7,87	0,17
Penambahan Jumlah pegawai	●	●					3	3,45	4,60	-1,15	3,48	4,64	-1,16	1,5	4,60	1,33	8,24	0,18
Melakukan evaluasi petugas secara berkala			●				4	3,57	4,49	-0,92	3,81	4,69	-0,88	1,5	4,49	1,26	7,96	0,17
Memberikan reward pada pegawai terbaik setiap bulan				●			5	3,71	4,50	-0,79	3,60	4,71	-1,11	1,5	4,50	1,21	7,70	0,17
Maksimalisasi teknologi sistem informasi					●		6	3,69	4,56	-0,87	3,85	4,69	-0,84	1,5	4,56	1,24	7,05	0,15
Menerapkan budaya 4S (senyum, sapa, salam, sopan)						●	1	3,60	4,66	-1,06	3,90	4,75	-0,85	1,5	4,66	1,30	7,71	0,17
<i>Contribution</i>	3,06	2,16	3,57	2,04	1,35	3,06												
<i>Normalized Contribution</i>	0,201	0,142	0,234	0,134	0,089	0,201												
<i>Priority</i>	2	4	1	5	6	3												
<i>Own Performance</i>	3,53	3,49	3,65	3,67	3,71	3,65												
<i>Competitive Performance</i>	3,63	3,55	3,73	3,83	3,94	3,88												
<i>Target</i>	4	4	3	3	4	3												

5. Simpulan

Berdasarkan analisis dan interpretasi dari pengolahan data yang telah dilakukan, makadapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Pelayanan Plasa TELKOM Dinoyo Surabaya masih memerlukan perbaikan, karena berdasarkan analisis *gap servqual* setiap atribut pelayanan memiliki nilai *gap* negatif.
- b. Terdapat enam atribut pelayanan yang diprioritaskan untuk dilakukan perbaikan berdasarkan hasil analisis IPA, antara lain adalah kesiapan petugas dalam melayani pelanggan, kesiapan petugas tambahan pada saat terjadi antrian yang sangat panjang, kesiapan petugas merespon keluhan pelanggan, keakuratan pencatatan atau dokumentasi keluhan pelanggan, kesediaan petugas membantu pelanggan menanggapi keluhan, dan perhatian petugas terhadap keluhan yang disampaikan.
- c. Pada hasil QFD dapat dilihat bahwa untuk melakukan peningkatan kualitas layanan Plasa TELKOM seharusnya lebih menekankan pada evaluasi petugas *front liner* secara berkala, meningkat penerapan SOP, dan menerapkan budaya 4S. Prioritas selanjutnya adalah melakukan penambahan petugas *front liner*, pemberian *reward* pada pegawai terbaik setiap bulan, serta memaksimalkan teknologi system informasi yang dsediakan untuk melayani pelanggan.

6. Daftar Referensi

- Brandt, D. R. (2000). An "Outside-In" Approach to Determining Customer-Driven Priorities for Improvement and Innovation. *White Paper Serie* .
- Dharmawan, Angga dan Febriana Wurjaningrum, 2015. Rancangan Perbaikan Kualitas Pelayanan Jasa Dengan Metode *Servqual Importance Performance Analysis* dan *Quality Function Deployment* Pada Plasa Telkom Cab. Dinoyo Surabaya, Program Studi S1 Manajemen Unair, 174.
- Gaspersz, V. (1997). *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep VINCENT dalam MANAJEMEN BISNIS TOTAL*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Hayes, T., & Bloom, P. N. (2002). *Marketing Professional Services*. New Jersey: Prentice Hall Press.
- Martilla, J., & James, J. (1977). Importance-Performance Analysis. *The Journal of Marketing* , 77-79 .
- Martinez, C. L. (2003). *Evaluation Report: Tools Cluster Networking Meeting*. Arizona: Center Point Institute, Inc.