

**ANALISIS KEPUASAN PELANGGAN MENGGUNAKAN ATRIBUT
PELAYANAN PRIMA DENGAN MENINGTEGRASIKAN *IMPORTANCE
PERFORMANCE ANALYSIS (IPA) DAN QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT
(QFD)***

(Studi Kasus: PT. Sang Hyang Seri (Persero)-Malang)

**CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS USING ATTRIBUTES EXCELLENT
SERVICE BY INTEGRATING IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS
(IPA) AND QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)
(CASE STUDY : PT. Sang Hyang Seri (Persero)-Malang)**

Arista Fatma Khoirunnisa¹⁾, Nasir Widha Setyanto²⁾, Oke Oktavianty³⁾

Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya

Jalan MT. Haryono 167, Malang, 65145, Indonesia

E-mail : aristafatma_2702@yahoo.com¹⁾, nazzyr_lin@ub.ac.id²⁾, okemn7@ub.ac.id³⁾

Abstrak

Kenaikan produksi padi tidak lepas dari semakin banyaknya penggunaan benih padi bersertifikat oleh petani. Kondisi ini berdampak pada perluasan pasar di Indonesia yang mengakibatkan persaingan industri perbenihan semakin tinggi serta setiap perusahaan berpacu untuk mencari pelanggan termasuk PT.SHS. PT.SHS singkatan dari PT.Sang Hyang Seri adalah perusahaan yang bergerak dibidang perbenihan. PT.SHS dituntut untuk memperbaiki mutu pelayanan.Pelayanan prima dianggap tepat sebagai usaha mencapai kepuasan pelanggan. Dalam penelitian ini digunakan integrasi Importance Performance Analysis (IPA) dan Quality Function Deployment (QFD). Dari hasil IPA dapat diketahui 11 atribut yang diprioritaskan pada kuadran satu "Concentrate Here" yaitu kemampuan berkomunikasi,pegawai bertanggung awab atas pelayanannya,tersedia fasilitas penunjang, penampilan fisik pegawai rapi,sikap pegawai menghargai,sopan kepada pelanggan, pegawai mendengarkan,memahami kebutuhan pelanggan, pegawai bekerja sesuai prosedur,merespon keluhan yang disampaikan pelanggan,pegawai melayani kebutuhan pelanggan dan pegawai mencurahkan perhatian kepada pelanggan. Berdasarkan hasil analisis QFD, prioritas utama rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan PT.SHS yaitu pelaksanaan training pelayanan karyawan.

Kata kunci : *pelayanan prima, Importance Performance Analysis, Quality Functiond Deployment*

1. Pendahuluan

Kenaikan produksi padi dalam empat tahun terakhir tidak lepas dari semakin banyaknya penggunaan benih padi bersertifikat oleh petani. Hal ini terlihat dari kenaikan produksi benih padi bersertifikat yang cukup tinggi dalam empat tahun terakhir yaitu dari 117 ribu ton tahun 2005 menjadi 177 ribu ton tahun 2008. Peluang pasar yang besar untuk benih padi dan benih-benih tanaman pangan di masa mendatang, membuat minat investasi datang dari berbagai perusahaan, baik perusahaan milik pemerintah (BUMN), perusahaan swasta nasional, maupun swasta asing dan perusahaan multi nasional. Hal ini berdampak besar bagi perluasan pasar di Indonesia. Harapan dari adanya perluasan pasar secara langsung adalah meningkatnya penjualan, sehingga perusahaan akan berusaha meraih pelanggan sebanyak banyaknya. Namun

terdapat beberapa hal yang harus dipahami oleh perusahaan selaku produsen, menurut Sa'id Gumbira (2004) bahwa semakin banyak pelanggan maka perusahaan akan semakin sulit mengenali pelanggannya secara teliti. Terutama tentang suka atau tidaknya konsumen terhadap barang atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dan alasan yang mendasarinya.

Berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi informasi membuat konsumen saat ini sangat kritis dan semakin tinggi tuntutan mutu produk dan pelayanan yang diterima. Menurut Tjiptono (2000) Kepuasan konsumen timbul atas kualitas produk jasa layanan yang diberikan. Semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan maka semakin baik tingkat pelayanan dan kualitas barang/jasa yang diberikan perusahaan. Menurut Tjiptono (2008), konsep kepuasan pelanggan bermanfaat dalam memberikan informasi lebih jelas tentang

seberapa puas atau tidak puas konsumen lain terhadap produk atau jasa tertentu. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu bersaing dalam pasar adalah perusahaan yang dapat menyediakan produk atau jasa berkualitas, sehingga perusahaan dituntut untuk terus melakukan perbaikan terutama pada kualitas pelayanannya. Hal ini dimaksudkan agar seluruh barang atau jasa yang ditawarkan akan mendapat tempat yang baik di mata masyarakat selaku konsumen dan calon konsumen.

Setiap perusahaan perlu berupaya memberikan pelayanan yang terbaik untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan sangat krusial bagi kelangsungan hidup dan daya saing setiap organisasi baik bisnis maupun nirlaba (Sugiyono, 2007). Untuk itu dibutuhkan identifikasi determinan utama kualitas jasa layanan dari sudut pandang pelanggan. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian untuk mengidentifikasi determinan jasa layanan yang paling penting bagi pasar sasaran dan memperkirakan penilaian yang diberikan pasar sasaran terhadap perusahaan dan pesaing berdasarkan determinan-determinan tersebut. Dengan menganalisis tanggapan pelanggan terhadap variabel-variabel tersebut maka perusahaan dapat menilai variabel yang belum sesuai dengan harapan pelanggan, sehingga dapat diketahui posisi relatif perusahaan di mata pelanggan.

PT. Sang Hyang Seri (Persero) selanjutnya disingkat PT. SHS) merupakan perusahaan agribisnis yang menyediakan dan menawarkan produk-produk pertanian berupa benih-benih pertanian dan sarana produksi lainnya. Selain itu, PT.SHS memberikan layanan berupa teknik budidaya yang merupakan kebutuhan para petani sebagai pelanggan, sehingga perusahaan harus berusaha untuk mengetahui apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen sebagai pelanggan, termasuk memahami perilaku konsumen dan hal-hal yang dapat memberi kepuasan kepada pelanggan. Menyadari hal tersebut usaha pemahaman akan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan untuk mencapai keberhasilan pemasaran menjadi sangat penting. Kepuasan diharapkan dapat berimbas pada pembelian benih PT. SHS yang terus menerus dan berulang terhadap produk yang dipilihnya. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin memiliki tingkat kualitas pelayanan yang prima (*service Excellence*) harus mampu menempatkan harapan pelanggan sebagaimana

mestinya. Pengukuran seperti ini tidak mudah karena setiap pelanggan memiliki harapan yang berbeda. Tabel 1 menunjukkan jumlah pelanggan PT SHS pada Tahun 2009-2013.

Tabel 1. Data Jumlah Pelanggan Tahun 2009-2013

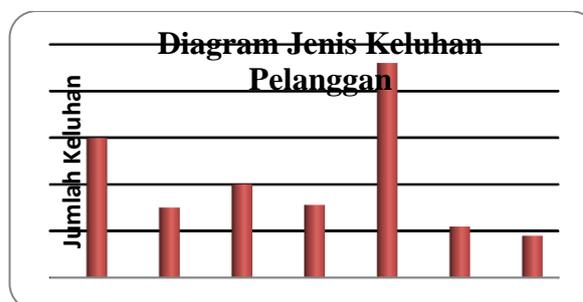
No	Tahun	SHS Shop	Jumlah pelanggan
1.	2009	50	589
2.	2010	51	580
3.	2011	53	575
4.	2012	53	567
5.	2013	53	508

Dari tabel diatas terlihat jelas jika pada tahun 2009 hingga 2013 mengalami penurunan jumlah pelanggan. Penurunan pelanggan yang terjadi di PT. SHS tidak lepas karena terdapat beberapa keluhan dari pelanggan terkait dengan pelayanan perusahaan. Pada Tabel 2 menunjukkan jenis keluhan pelanggan pada Tahun 2009-2013.

Tabel 2.Tabel Jenis Keluhan Pelanggan Tahun 2009-2013

No	Jenis Keluhan	Jumlah
1	Kualitas benih tidak sesuai	150
2	Harga benih mahal	75
3	Penyampaian Informasi kurang jelas	100
4	Keterlambatan pengiriman benih	78
5	Pelayanan petugas kurang ramah	240
6	Ketidaksesuaian pemakaian seragam	55
7	Keterlambatan pemberian gaji ke petani	45

Gambar 1. Menunjukkan diagram jenis keluhan pelanggan PT.Sang Hyang Seri



Gambar 1. Diagram jenis keluhan pelanggan PT. Sang Hyang Seri

Dari tabel dan diagram diatas, dapat diketahui bahwa masih terdapat keluhan dari pelanggan. Pemberian pelayanan prima dianggap tepat sebagai usaha untuk mencapai kepuasan dan loyalitas pelanggan. Menurut Atep (2000) tujuan utama dari pelayanan prima adalah membangun kesetiaan pelanggan (*customer loyalty*). Dengan *service excellence* nantinya

diharapkan dapat membangun kesetiaan pelanggan pada perusahaan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini meneliti tentang atribut pelayanan prima manakah yang diprioritaskan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan serta rekomendasi perbaikan apakah yang dapat diterapkan pada perusahaan dengan mengintegrasikan *Importance Performance Analysis* (IPA) dan *Quality Function Deployment* (QFD).

2.1 Langkah – langkah Penelitian

Langkah – langkah yang dilakukan dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Tahap Awal

Merupakan tahapan awal dalam penelitian yang terdiri atas:

a. Studi Pustaka

Merupakan tahapan penelusuran referensi yang bersumber dari jurnal, buku, maupun penelitian yang ada sebelumnya. Berguna untuk mendukung tercapainya tujuan penelitian yang dirumuskan.

b. Studi Lapangan

Melakukan survey pendahuluan pada objek penelitian di PT. SHS Malang.

c. Perumusan Masalah

Merumuskan permasalahan yang terdapat di PT.SHS Malang.

d. Tujuan Penelitian

Menentukan hal spesifik yang menjadi tujuan dilakukannya penelitian, yang berkaitan dengan masalah yang ada.

2. Tahap Pengumpulan Data

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi :

a. Jumlah pelanggan PT. SHS

b. Data keluhan pelanggan PT. Sang Hyang Seri

c. Kuesioner

Pada penelitian ini terdapat 2 kuesioner yang digunakan. Kuesioner yang pertama disebarakan adalah kuesioner untuk mengetahui tingkat kepuasan dari pelanggan. Dan kuesioner yang kedua adalah kuesioner untuk mengetahui tingkat kepentingan dari pelanggan.

3. Tahap pengolahan data menggunakan atribut Pelayanan Prima, Integrasi IPA (*Importance Performance Analysis*) dan QFD (*Quality Function Deployment*)

Atribut Pelayanan Prima digunakan untuk menentukan pernyataan kualitas pelayanan yaitu: kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan, dan tanggung jawab. Atribut tersebut akan digunakan dalam pembuatan kuesioner, dan skala penilaian yang digunakan untuk menilai tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan PT. Sang Hyang Seri ditentukan dengan menggunakan skala *likert*. Tingkat kepuasan pelanggan tersebut yang selanjutnya akan digunakan untuk analisis menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) yang dikenal dengan *quadrant analysis* yang memiliki empat kuadran yaitu *concentrate here*, *keep up the goodwork*, *lowpriority*, dan *possible overskill*.

Atribut yang ada pada kuadran *concentrate here* pada metode IPA nantinya akan digunakan sebagai input pada matriks kebutuhan pelanggan pada *House of Quality* yang merupakan alat dari metode QFD.

4. Tahap Hasil dan Pembahasan

Pada tahapan ini, dilakukan analisa terhadap pengolahan data yang telah dilakukan di tahap sebelumnya.

5. Tahap kesimpulan dan saran

Dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil pengolahan data tersebut untuk menjawab dari tujuan penelitian ini.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Analisis *Service Excellence*

Service Excellence digunakan untuk menentukan atribut kualitas pelayanan yaitu: kemampuan, sikap, penampilan, perhatian tindakan, dan tanggung jawab. Atribut tersebut akan digunakan dalam pembuatan kuesioner, dan skala penilaian untuk menilai tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan PT. Sang Hyang Seri (Persero) ditentukan dengan menggunakan skala *likert*. empat kuadran yaitu *concentrate here*, *keep up the goodwork*, *lowpriority*, dan *possible overskill*.

1. Penyusunan Kuesioner

Kuesioner dibuat berdasarkan pada kebutuhan konsumen yang diklasifikasikan ke dalam enam atribut *Service Excellence* menurut Atep, (2004:31) yaitu

a. Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menunjang program layanan prima, hal ini meliputi kemampuan komunikasi yang efektif, mengembangkan motifasi, dan menggunakan *Public Relation*.

- b. Sikap (*Attitude*)
Sikap meliputi perilaku yang harus ditunjukkan ketika menghadapi pelanggan misalnya sikap sopan, ramah dan menghargai dalam menghadapi pelanggan.
- c. Penampilan (*Appearance*)
Penampilan seseorang baik berupa non fisik maupun fisik yang mampu merefleksikan kepercayaan dan kredibilitas dari pihak lain.
- d. Perhatian (*Attention*)
Perhatian adalah kepedulian penuh terhadap pelanggan, baik yang berkaitan dengan perhatian dan kebutuhan keinginan pelanggan.
- e. Tindakan (*Action*)
Tindakan adalah berbagai kegiatan nyata yang harus dilakukan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan
- f. Tanggung jawab (*Accountability*).
Tanggung jawab adalah suatu sikap berkepihakan kepada pelanggan sebagai suatu wujud kepedulian untuk menghindarkan atau meminimalkan ketidakpuasan pelanggan

Tabel 3 menunjukkan klasifikasi pernyataan menurut atribut *Service Excellence*

Tabel 3. Klasifikasi Pernyataan menurut Atribut *Service Excellence*

No	Atribut	Pertanyaan
1	Kemampuan (<i>Ability</i>)	1. Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi 2. Kemampuan pegawai dalam memberikan penjelasan kepada pelanggan 3. Kemampuan pegawai dalam memberikan rasa aman
2	Penampilan (<i>Appearance</i>)	4. Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan
3	Perhatian (<i>Attention</i>)	5. Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan 6. Pegawai melayani kebutuhan pelanggan 7. Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan
4	Tindakan (<i>Action</i>)	8. Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan 9. Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan 10. Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan (adanya sistem antrian, ruang tunggu, adanya televisi di ruang tunggu, akses internet, toilet dan tempat ibadah)
5	Tanggung jawab (<i>Accountability</i>)	11. Pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan 12. Pegawai bertanggungjawab atas kesalahan yang dilakukan
6	Sikap (<i>Ability</i>)	13. Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan 14. Sikap pegawai ramah kepada pelanggan 15. Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan

Dari pernyataan Tabel 3. kemudian dibuat kuesioner dan disebarikan kepada pengunjung PT. SHS. Dari hasil kuesioner dihitung nilai

rata-rata tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan yang dapat dilihat pada Tabel 3. Dari hasil tersebut kemudian di analisis dengan metode IPA (*Importance Performance Analysis*).

3.2 Importance Performance Analysis (IPA)

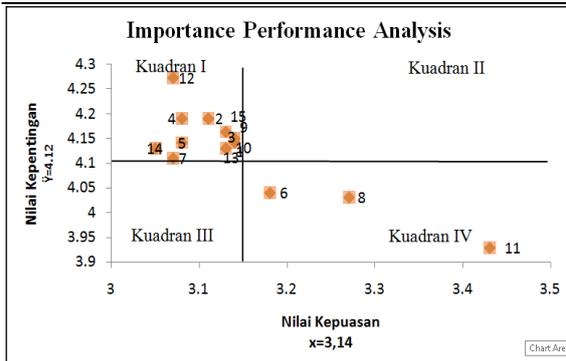
Untuk mengetahui atribut yang dijadikan prioritas utama perbaikan maka digunakan analisis IPA, berikut merupakan langkah analisis menggunakan IPA :

1. Menghitung rata-rata tingkat kepuasan pelanggan untuk dijadikan *counter line* pada sumbu x. Dari perhitungan di dapat nilai 3,14 sebagai *counter line* sumbu y. hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4
2. Menghitung rata-rata tingkat kepentingan pelanggan untuk dijadikan *counter line* pada sumbu y. Dari perhitungan di dapat nilai 4,12 sebagai *counter line* sumbu x. hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4
3. Melakukan *plotting* yang dilakukan pada semua tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan pelanggan pada masing-masing atribut pertanyaan ke dalam kuadran. Hasil *plotting* dapat dilihat pada Gambar 2.

Tabel 4. Nilai Kepuasan dan Nilai Kepentingan

No	Pertanyaan	Nilai Kepuasan	Nilai Kepentingan
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	3.14	4.14
2	Pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan	3.11	4.19
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	3.14	4.15
4	Penampilan fisik pegawai PT.SHS rapi dalam melayani pelanggan yang datang	3.08	4.19
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	3.08	4.14
6	Kemampuan pegawai dalam memberikan penjelasan	3.18	4.04
7	Sikap pegawai ramah kepada pelanggan	3.07	4.11
8	Pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang dilakukan	3.27	4.03
9	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	3.13	4.13
10	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	3.13	4.13
11	Kemampuan pegawai dalam memberikan rasa aman	3.43	3.92
12	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	3.07	4.27
13	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	3.13	4.16
14	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	3.05	4.13
15	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	3.11	4.19
	Total	47.12	61.94
	Rata-rata	3.14	4.12

Dari Tabel 4. dapat diketahui nilai rata-rata tingkat kepuasan adalah sebesar 3,14 dan rata-rata tingkat kepentingan sebesar 4,12 sehingga dapat dibuat grafik IPA. Gambar 2 menunjukkan hasil dari analisis IPA.



Gambar 2. Grafik *Importance Performance Analysis*

Dari hasil grafik diatas dapat diketahui atribut mana saja yang termasuk dalam empat kuadran. Pada kuadran satu terdapat 11 pernyataan, kuadran dua tidak ada pernyataan, kuadran tiga terdapat 1 pernyataan dan pada kuadran empat terdapat 3 pernyataan. Berikut ini keterangan dari masing- masing kuadran adalah sebagai berikut :

1. Kuadran satu, “*Concentrate Here*” (*high importance & low satisfaction*)

Atribut yang terpilih dalam kuadran satu “*Concentrate Here*” adalah :

- 1) Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi, 2) Pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan, 3) Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan, 4) Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang, 5) Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan, 9) Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan, 10) Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan, 12) Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan, 13) Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan, 14) Pegawai melayani kebutuhan pelanggan, 15) Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan

2. Kuadran dua, “*Keep up The Good Work*” (*high importance & high satisfaction*)

Pada kuadran dua “*Keep up The Good Work*” tidak terdapat atribut yang terpilih.

3. Kuadran tiga “*LowPriority*” (*low importance & low satisfaction*)

Atribut yang terpilih dalam kuadran tiga “*LowPriority*” adalah :

7) Sikap pegawai ramah kepada pelanggan
4. Kuadran empat, “*Possible Overkill*” (*low importance & high satisfaction*)

Atribut yang terpilih dalam kuadran empat, “*Possible Overkill*” adalah :

- 6) Kemampuan pegawai dalam memberikan penjelasan, 8) Pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang dilakukan, 11) Kemampuan pegawai dalam memberikan rasa aman.

3.3 Analisis *Quality Function Deployment (QFD)*

Setelah melakukan Analisis *Service Excellence* dengan menggunakan *Importance Performance Analysis (IPA)*, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis *Quality Function Deployment*. Salah satu hal penting dalam QFD adalah *House of Quality (HoQ)*. Tahap-tahap dalam pembuatan HoQ adalah :

1. Membuat *Voice of Customer*
2. Membuat *Matriks Perencanaan*
3. Membuat Respon Teknis (*Technical Responses*)

1. Analisis *Voice of Customer*

Pada hasil analisis dengan menggunakan *Importance Performance Analysis (IPA)* diatas telah disimpulkan bahwa ada beberapa atribut yang menjadi prioritas berdasarkan Kuadran I “*Concentrate Here*” dalam meningkatkan kualitas pelayanan PT.SHS. Tabel 5. menunjukkan atribut pelayanan prima yang terpilih pada kuadran satu “*Concentrate Here*”.

Tabel 5. Data *Voice of Customer*

No	Atribut Pelayanan
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan

2. Analisis Matriks Perencanaan

Langkah selanjutnya dalam perancangan *House of Quality* adalah matriks perencanaan. Terdapat tujuh bagian dalam matriks perencanaan yaitu :

1. Importance to Customer (IoC)

Nilai *important to customer* didapat dari tingkat kepentingan di setiap atribut *voice of customer*. Pengolahan data ini mencerminkan tingkat kepentingan pelayanan di PT.SHS. Tabel 6. menunjukkan nilai kepentingan dari setiap atribut.

Tabel 6. Nilai Kepentingan

No	Atribut Pelayanan	Tingkat Kepentingan
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	4.14
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	4.19
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	4.15
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	4.19
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	4.14
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	4.13
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	4.13
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	4.27
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	4.16
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	4.13
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	4.19

2. Customer Satisfaction Performance

Merupakan nilai dari tingkat kepuasan pelanggan mengenai seberapa bagus pelayanan PT. SHS dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Tabel 7. menunjukkan hasil perhitungan lengkap tingkat kepuasan pelanggan.

Tabel 7. Nilai Customer Satisfaction Performance

No	Atribut Pelayanan	Customer Satisfaction Perform
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	3.14
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	3.11
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	3.14
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	3.08
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	3.08
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	3.13
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	3.13
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	3.07
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	3.13
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	3.05
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	3.11

3. Goal

Goal merupakan nilai dari harapan pelanggan mengenai pelayanan PT. SHS dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Tingkat *goal* dinyatakan dalam skala *numeric* sebagai level performansinya. Tingkat *goal* ditentukan oleh pihak

perusahaan PT. Sang Hyang Seri. Skala *numeric* yang dipakai untuk menentukan goal ini adalah

- 1= sangat tidak dapat dipenuhi
- 2= tidak dapat dipenuhi
- 3= cukup dapat dipenuhi
- 4= mudah dipenuhi
- 5= sangat mudah dipenuhi.

Tabel 8 menunjukkan nilai *goal* dari setiap atribut yang dinyatakan oleh PT. Sang Hyang Seri.

Tabel 8. Nilai Goal

No	Atribut Pelayanan	Goal
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	4
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	4
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	4
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	5
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	4
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	4
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	4
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	5
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	4
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	4
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	4

4. Improvement Ratio

Improvement Ratio merupakan ukuran dari usaha yang diperlukan untuk mengubah tingkat kepuasan pelanggan sekarang ini terhadap atribut-atribut kebutuhan pelanggan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. *Improvement ratio* merupakan rasio perbaikan untuk tiap atribut.

Tabel 9. Nilai Improvement Ratio

No	Atribut Pelayanan	Imp. Ratio
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	1.274
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	1.286
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	1.274
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	1.623
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	1.299
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	1.278
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	1.278
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	1.629
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	1.278
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	1.311
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	1.286

5. Raw Weight

Raw weight merupakan suatu nilai yang menggambarkan tingkat kepentingan secara keseluruhan setiap kebutuhan pelanggan yang berdasarkan tingkat kepentingan pelanggan (*important to customer*) dan *improvement ratio*. Tabel 10. Menunjukkan nilai *raw weight* dari masing- masing atribut.

Tabel 10. Nilai *Raw Weight*

No	Atribut Pelayanan	Raw Weight
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	5.276
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	5.389
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	5.287
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	6.802
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	5.378
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	5.278
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	5.278
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	6.959
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	5.320
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	5.416
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	5.389

6. Normalized Raw Weight

Normalized raw weight merupakan *raw weight* yang dinyatakan dalam persen atau pecahan antara 0 sampai 1 atau 100%. Tabel 11. menunjukkan hasil submatriks perencanaan *House of Quality*.

Tabel 11. Submatriks Perencanaan *House of Quality* PT.SHS

No	Voice of Customer	Improvement Ratio	Raw Weight	Normalized Raw Weight (%)	Cummulative Normalized Raw Weight
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	1.274	5.276	0.085	0.085
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	1.286	5.389	0.087	0.173
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan	1.274	5.287	0.086	0.258
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan	1.623	6.802	0.110	0.368
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	1.299	5.378	0.087	0.455
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	1.278	5.278	0.085	0.541
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	1.278	5.278	0.085	0.626
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan	1.629	6.959	0.113	0.739
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	1.278	5.320	0.086	0.825
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	1.311	5.416	0.088	0.913
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	1.286	5.389	0.087	1.000

3. Penentuan *Technical Responses*

Technical response merupakan jawaban dari *voice of customer* yang dibuat oleh pihak manajemen PT. Sang Hyang Seri untuk merealisasikan kebutuhan pelanggan. Setelah melakukan wawancara dengan pihak terkait terdapat beberapa respon teknis. Tabel 12. Menunjukkan hasil respon teknis dari pihak manajemen PT. Sang Hyang Seri.

Tabel 12. Data *technical responses*

No	Respon Teknis
1	Training pelayanan karyawan PT. SHS
2	Meningkatkan profesionalisme SDM
3	Membuat SOP dalam penanganan keluhan
4	Program pengembangan sarana dan fasilitas tunggu
5	Penambahan standart berpakaian dalam melayani pelanggan
6	Setting objektif dan evaluasi per individu terhadap tingkat kesalahan
7	Adanya tes untuk evaluasi pelayanan karyawan/ pegawai secara berkala
8	Perbaikan situs resmi dan penerapan sistem online untuk pengaduan keluhan pelanggan setiap wilayah

4. Analisis *Relationships*

Merupakan penilaian kekuatan korelasi antar tiap elemen dari respon teknis yang ada pada *Hows* dengan setiap *voice of customer*. Pengisian *submatriks* ini sangat penting pada saat penentuan prioritas tindakan yang dilakukan oleh perusahaan. Hasil nilai *relationships* antara *WHATs* dan *Hows* ditunjukkan pada Gambar 4.

5. Korelasi Teknis

Fungsi dari korelasi teknis (*technical correlations*) adalah untuk mengetahui sejauh mana hubungan antara respon teknis. Apakah hubungan tersebut positif atau negatif. Gambar 3. menunjukkan korelasi antar respon teknis.



Gambar 3. Nilai *correlations* antar respon teknis

WHATs		HOWS										
		Training pelayanan karyawan PT. SHS	Meningkatkan profesionalisme SDM	Membuat SOP penanganan keluhan	Program pengembangan sarana dan fasilitas tunggu	Penambahan standart berpakaian dalam melayani pelanggan	Setting objektif dan evaluasi per individu terhadap tingkat kesalahan	Adanya tes untuk evaluasi pelayanan karyawan/ pegawai secara berkala	Perbaikan situs website dan Penerapan sistem online untuk pengaduankeluhan pelanggan			
		1	2	3	4	5	6	7	8			
1	Kemampuan pegawai dalam berkomunikasi	●	○									
2	Pegawai bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan	●	●				○	●				
3	Tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan				●					○		
4	Pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan		○	○						○		
5	Sikap pegawai menghargai kepada pelanggan	●	○									
6	Penampilan fisik pegawai rapi dalam melayani pelanggan yang datang	○					●					
7	Pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan	●						●	●			
8	Pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan			●						●		
9	Sikap pegawai sopan terhadap pelanggan	●	○									
10	Pegawai melayani kebutuhan pelanggan	●	●		○					○		
11	Pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan	●	○									

Gambar 4. HOQ Room 3

6. *Technical Matrix*

Technical Matrix berisi target kinerja teknis. Target ditetapkan oleh perusahaan untuk menjadi perusahaan yang kompetitif dan dapat bersaing di dalam bidangnya.

1. Target

Dengan adanya target akan mengarahkan semua aktivitas yang akan dilakukan selanjutnya. Target dikaitkan dengan keinginan, kinerja kompetitor, dan kinerja perusahaan itu sendiri. Berikut ini penjelasan target untuk setiap respon teknis

1. Training pelayanan karyawan PT. SHS

Training dilaksanakan 6 bulan sekali dengan target 80% pegawai yang telah mengikuti training mampu menerima materi yang disampaikan saat training. Hal tersebut di dapatkan dari hasil *pre-test* saat training dan *tes* setelah training.

2. Meningkatkan profesionalisme SDM

Perusahaan memberikan target sebesar 75 % karyawan yang mengikuti training mampu bersikap professional dengan melihat prosentase kehadiran pegawai dan kedisiplinan dalam mengerjakan tugas yang diberikan pada setiap bulannya.

3. Membuat SOP dalam penanganan keluhan

Dengan adanya SOP ini ditargetkan setiap 1 bulan penanganan keluhan dapat terselesaikan dengan adanya penambahan kotak saran di tempat pelayanan dengan tujuan agar pelanggan yang datang langsung mampu memberikan keluhan, kritik dan saran untuk PT.SHS.

4. Program pengembangan sarana dan fasilitas

Tabel 13 menunjukkan sarana dan fasilitas di PT. SHS.

Tabel 13. Usulan Fasilitas Perusahaan

Fasilitas sebelumnya	Fasilitas yang disarankan
Belum adanya televisi di ruang tunggu	Penambahan 1 televisi untuk ruang tunggu
Belum adanya sistem dan nomor antrian	Pembuatan sistem dan nomor antrian untuk ruang tunggu
Belum adanya tempat shalat	Penambahan tempat shalat untuk pelanggan
Tempat parkir sempit (5mx4m)	Perluasan tempat parkir menjadi (10mx8m)
Jumlah kursi di ruang tunggu sedikit (berjumlah 4)	Penambahan 10 kursi di ruang tunggu
Wifi hanya untuk karyawan	Wifi untuk pelanggan maupun karyawan

PT.SHS menargetkan dalam waktu 1 tahun ke depan (2014-2015) fasilitas yang disarankan dapat terealisasi.

5. Penambahan standart berpakaian dalam melayani pelanggan

Jumlah yang ditargetkan sebesar 90% dari jumlah semua pegawai yang bekerja memakai seragam dan tanda pengenal selama hari kerja.

6. *Setting* objektif dan evaluasi per individu terhadap tingkat kesalahan

Setting objektif belum ada sebelumnya di PT. SHS. Namun di PT. SHS telah mempunyai lembar kinerja karyawan. Oleh sebab itu *setting* objektif sangatlah diperlukan untuk mengetahui tingkat kinerja serta kesalahan yang telah dilakukan oleh seorang pegawai sesuai tugasnya.

7. Adanya tes untuk evaluasi pelayanan karyawan/ pegawai secara berkala

Di PT. SHS sebelumnya belum adanya tes evaluasi untuk pelayanan yang diberikan oleh pegawai kepada pelanggan. Tes evaluasi ini bertujuan agar setiap pegawai mampu memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan. Tes ini belum pernah ada sebelumnya. Target untuk pelaksanaan tes ini dilakukan 1 tahun sekali untuk seluruh jumlah pegawai yang bekerja di PT.SHS.

8. Perbaikan situs resmi dan penerapan sistem *online* untuk pengaduan keluhan pelanggan setiap wilayah

Situs PT. SHS selama ini sebagai penyebaran dan penyampaian informasi kepada pelanggan akan tetapi belum didukung kemudahan dan tampilan yang bagus. Target yang ditentukan oleh perusahaan adalah setiap 2 minggu sekali adanya *update* informasi dari PT. SHS. Dan setiap 3 hari sekali keluhan pelanggan yang disampaikan secara *online* akan direkap, yang kemudian rekapan tersebut akan diproses oleh bagian *Complain Officer*.

4. Kesimpulan

Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Atribut-atribut pelayanan prima yang diprioritaskan berdasarkan hasil kuadran I pada grafik *Important Performance Analysis* (IPA) untuk meningkatkan pelayanan PT. Sang Hyang Seri adalah sebagai berikut:

- Atribut kemampuan (*Ability*) yaitu kemampuan pegawai dalam berkomunikasi
- Atribut penampilan (*Appearance*) yaitu pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan
- Atribut perhatian (*Attention*) yaitu

pegawai mendengarkan, memahami kebutuhan pelanggan, pegawai melayani kebutuhan pelanggan, pegawai mencurahkan perhatian penuh kepada pelanggan

- d. Atribut tindakan (*Action*) yaitu pegawai bekerja sesuai prosedur perusahaan, pegawai merespon keluhan yang disampaikan pelanggan, tersedia fasilitas penunjang kepada pelanggan
 - e. Atribut Tanggung Jawab (*Accountability*) yaitu pegawai bertanggung jawab atas pelayanan yang diberikan
 - f. Atribut Sikap (*Attitude*) yaitu sikap pegawai menghargai kepada pelanggan, sikap pegawai sopan terhadap pelanggan
2. Beberapa rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan oleh pihak PT. Sang Hyang Seri berdasarkan analisis *Quality Function Deployment* adalah sebagai berikut:
- a. Prioritas 1 yang perlu dilaksanakan yaitu mengadakan training pelayanan karyawan PT. SHS karena mempunyai nilai *normalized contributions* terbesar (32,219).
 - b. Prioritas 2 yaitu meningkatkan profesionalisme SDM. Perusahaan mampu meningkatkan Profesionalisme SDM salah satunya dengan diadakannya training pelayanan di PT.SHS.
 - c. Prioritas 3 yaitu PT. SHS mampu memperbaiki tampilan situs resminya dan sistem *online* untuk penanganan keluhan.
 - d. Prioritas 4 yaitu PT. SHS sebaiknya mengadakan tes untuk evaluasi pelayanan karyawan secara berkala.
 - e. PT. SHS sebaiknya membuat SOP dalam penanganan keluhan yang tujuan utamanya adalah untuk mempermudah dari PT. SHS sendiri dalam menanggapi dan mampu merespon keluhan dari pelanggan dengan cepat.
 - f. PT. SHS sebaiknya melakukan *setting* objektif per individu terhadap tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pegawai.
 - g. PT. SHS sebaiknya melaksanakan program pengembangan sarana dan fasilitas tunggu untuk kepuasan dari pelanggan.
 - h. PT. SHS sebaiknya memberikan penambahan standart berpakaian dalam

melayani pelanggan sebagai media membangun dan memberikan kesan professional serta membentuk citra perusahaan.

Daftar Pustaka

Atep, Adya Barata, (2000), *Dasar- dasar Pelayanan Prima*, Elex Media Komputindo: Jakarta.

Atep, Adya Barata, (2004), *Dasar- dasar Pelayanan Prima*, Elex Media Komputindo: Jakarta, 21 Mei 2004, Hal.27-31.

Sa'id, Gumbira, (2004), *Industri Penerapan Teknologi*, Edisi 1, Jakarta : Mediyatama Sarana Perkasa.

Sugiyono, (2007), *Statistika untuk Penelitian*. Jawa Barat : CV ALFABETA.

Tjiptono, Fandy, (2000), *Manajemen Jasa.*, Yogyakarta: Andi Offset.

Tjiptono, Fandy, (2008), *Service Management : Mewujudkan Layanan Prima*, Yogyakarta : Andi