

# INTEGRASI METODE SERVICE QUALITY, KANO MODEL DAN QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT UNTUK PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN SEKOLAH STAF DAN KOMANDO ANGKATAN LAUT

## METHOD INTEGRATION SERVICE QUALITY, KANO MODEL AND QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT FOR IMPROVING THE QUALITY OF INDONESIAN NAVAL COMMAND AND STAFF COLLEGE

Dudy Hilmansyah

Universitas Pertahanan Indonesia  
(dhilmang99.indo@yahoo.com)

**Abstrak** – TNI Angkatan Laut menyelenggarakan pendidikan Sekolah Staf dan Komando (Seskoal) yang juga diikuti oleh Perwira dari Angkatan Laut mancanegara sebagai kegiatan diplomatik pada operasi militer selain perang. Dari keberhasilan yang telah dicapai TNI Angkatan Laut, beberapa Pejabat Strategis Angkatan Laut negara sahabat menyebutkan bahwa TNI Angkatan Laut sudah berkelas dunia. Namun dari pernyataan beberapa Pasis mancanegara yang tengah mengikuti pendidikan reguler Seskoal angkatan ke-53, khususnya mengenai kualitas pelayanan di Seskoal masih terdapat banyak hal yang belum mencerminkan lembaga pendidikan yang berkelas dunia. Komandan Seskoal, bertekad membawa Seskoal kearah yang lebih maju, cerdas dan lebih diakui keberadaannya baik di lingkungan TNI, Nasional dan Internasional. Artikel ini berusaha menjawab beberapa pertanyaan, apa saja atribut pelayanan Seskoal; bagaimana klasifikasi atribut pelayanan di Seskoal; atribut pelayanan apa yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan; dan apa yang menjadi usulan prioritas sebagai *action plan*. Berdasarkan hasil pengamatan, diskusi dan wawancara dengan Pasis mancanegara didapatkan 54 atribut layanan Seskoal. Dari atribut layanan tersebut terdapat 3 atribut yang masuk dalam kategori *questionable*, 3 atribut masuk kategori *reverse*, 15 atribut masuk kategori *indifferent*, 17 atribut masuk kategori *attractive*, 8 atribut masuk kategori *one dimensional* dan 8 atribut masuk kategori *must be*. Berdasarkan hasil studi ini diperoleh 16 atribut layanan dengan prioritas tinggi sebagai usulan perbaikan terhadap atribut tersebut sebagai upaya peningkatan Seskoal dalam rangka mewujudkan visi *World Class Navy*.

**Kata Kunci** : *service quality, Kano, Quality Function Deployment, Seskoal, World Class Navy*

**Abstract-** *The Indonesian Navy holds an Education Command and Staff College (Seskoal), which has been attended by students from the overseas navies as a diplomatic activity in military operations other than war (MOOTW). From the success that has been achieved by the Indonesian Navy, Navy strategic officials of friendly countries call the Indonesian Navy a World Class Navy. But the statement amid some foreign student officers from Seskoal Class 53 suggests the quality of service at Seskoal does not yet reflect a world-class educational institution. Seskoal Commander is determined to bring Seskoal towards more advanced, intelligent and well recognized institution within the TNI, nationally and internationally. This article try to examine what are the attributes of Seskoal; how does classification in Seskoal attributes and attribute servicing; what needs to be improved and enhanced, and what being proposed as a priority as the action plan. Of the services questioned there are 54 attributes of service that are 3 attributes fall into the category of questionable, 3 attributes*

*categorized reverse, 15 attributes in the category in different, 17 attributes in the category attractive, 8 attributes in the category of one-dimensional and 8 attributes in the category must be. This article suggests improvements to these 16 high priority attributes in order to improve service quality at Seskoal to realize the vision of World Class Navy.*

**Keywords:** *service quality, Kano, Quality Function Deployment, Seskoal, World Class Navy*

## **Pendahuluan**

Peran Angkatan Laut telah mengalami perkembangan, dimana Angkatan Laut bukan semata-mata kekuatan *hard power* sebagai instrumen kolonisasi atau untuk menghancurkan kekuatan musuh, namun juga berfungsi sebagai *soft power* dan *smart power*. Teori Ken Booth mengatakan bahwa Angkatan Laut sebagai bagian utama dari kekuatan laut secara universal mempunyai tiga peran penting, yaitu peran militer, peran konstabulari dan peran diplomasi. Ketiga peran tersebut hanya mampu dijalankan oleh Angkatan Laut yang berkelas dunia (*World Class Navy*) karena untuk menjalankannya dibutuhkan keunggulan di bidang sumber daya manusia, organisasi, teknologi dan kemampuan operasinya. Dalam *Sea Power Indonesia*, peran diplomasi merupakan peran yang sangat penting bagi setiap yang dilaksanakan dengan kekuatan laut sebagai sarana diplomasi dalam mendukung kebijakan luar negeri pemerintah dan dirancang untuk mempengaruhi kepemimpinan negara atau beberapa negara dalam keadaan damai atau pada situasi yang bermusuhan.

*Soft power* adalah *ability to co-opt rather than coerce* (kegiatan yang mengandalkan kemampuan persuasif untuk menjalin kerjasama tanpa menggunakan paksaan), yaitu : pendidikan dalam dan luar negeri sebagai kegiatan diplomatik pada Operasi Militer Selain Perang (OMSP). Dalam aspek sumber daya manusia, khususnya dalam aspek pendidikan, Angkatan Laut menyelenggarakan pendidikan Sekolah Staf dan Komando Angkatan Laut (Seskoal) yang juga diikuti oleh Perwira siswa (Pasis) dari Angkatan Darat, Angkatan Laut dan Angkatan Udara mancanegara. Dari keberhasilan yang telah dicapai TNI Angkatan Laut, *USN Chief of Naval Operation* Laksamana Jonathan Greenert, *First Sea Lord Royal Navy* Laksamana George Zambelas, Kasal Belanda, dan Kasal Australia mengatakan TNI Angkatan Laut sudah *World Class Navy* (WCN).

Namun dari beberapa pernyataan beberapa Pasis mancanegara yang sedang mengikuti Dikreg Seskoal Angkatan ke-53, khususnya mengenai kualitas layanan pendidikan di Seskoal masih terdapat banyak hal yang belum mencerminkan lembaga pendidikan yang berkelas dunia. Komandan Seskoal Laksamana Muda TNI Herry Setianegara, S.Sos., S.H., M.M., sebagai penanggung jawab lembaga pendidikan tertinggi di TNI Angkatan Laut, bertekad membawa Seskoal kearah yang lebih maju, cerdas, dan lebih diakui keberadaannya baik di lingkungan TNI, Nasional, dan Internasional.<sup>1</sup>

Dengan mengacu pada pemikiran diatas, agar dapat meningkatkan kualitas layanan Seskoal yang berkelas dunia diperlukan perhitungan, penentuan dan perencanaan dengan baik, sehingga dipilih penggunaan metode kualitatif dan kuantitatif secara kombinasi dengan menggunakan *tools analysis* yang dapat digunakan untuk merencanakan kebutuhan atau kepuasan konsumen, dalam hal ini Pasis mancanegara yang merupakan calon pemimpin masa depan di negaranya masing-masing.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka Seskoal dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanannya sehingga mampu memberikan kepuasan terhadap Pasis mancanegara yang pada akhirnya akan memberikan kesan yang baik selama mengikuti pendidikan di Seskoal. Oleh karena itu, penelitian ini akan di fokuskan pada bagaimana mengintegrasikan metode *Service Quality (SERVQUAL)*, *Kano Model* dan *Quality Function Deployment (QFD)* untuk peningkatan kualitas pelayanan Seskoal dalam rangka mewujudkan visi *world class navy*? Dengan beberapa pertanyaan sebagai berikut : 1) Apa saja Atribut pelayanan Seskoal dalam dimensi *SERVQUAL* model Kano? 2) Bagaimana klasifikasi atribut pelayanan di Seskoal? 3) Atribut pelayanan apa yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan? 4) Apa yang menjadi usulan prioritas sebagai *action plan*?

## Landasan Teori

Konsep Jasa adalah merupakan produk yang tidak terwujud, tetapi pengguna jasa dapat merasakan secara langsung manfaat yang diberikan oleh pemberi jasa yaitu berupa kepuasan, Jasa adalah berbagai tindakan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak

---

<sup>1</sup> Lihat <http://Seskoal.tnial.mil.id/Profil/ejarah/tabid/229/Default.aspx>, diunduh pada 2 Desember 2015.

lain yang pada dasarnya tidak dapat dilihat dan tidak dapat menghasilkan kepemilikan atau hak milik terhadap sesuatu Kotler.<sup>2</sup>

Definisi kualitas jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan pelanggan serta kecepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Definisi kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan, Wyckof dalam Nasution.<sup>3</sup>

Dalam Tjiptono, Fandy, dan Diana<sup>4</sup> terdapat empat karakteristik pokok jasa yang membedakan antarajasa dengan produk, keempat karakteristik jasa yaitu sebagai berikut :

1. *Intangible* (tidak berwujud)

Maksudnya adalah bahwa jasa itu berbeda dengan produk, jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, dicium atau didengar sebelum seseorang konsumen membelinya. Ada dua pengertian mengenai jasa yang tidak berwujud (*intangible*) yaitu :

- a. Sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat diraba; dan
- b. Sesuatu yang tidak mudah didefinisikan, diformulasikan atau dipahami secara rohaniah.

2. *Inseparability* (tidak terpisahkan)

Jasa itu dalam kegiatan penjualannya dijual terlebih dahulu baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa.

3. *Variability* (bervariasi)

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *nonstandardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis tergantung pada sikap, kapan dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Ada tiga hal yang menyebabkan variabilitas kualitas jasa, yaitu kerja sama atau partisipasi konsumen selama penyampaian jasa, moral atau motivasi karyawan dalam melayani konsumen dan beban kerja perusahaan, Bowen, D.E. dan Lawyer III, E. E.

---

<sup>2</sup> Kotler, dalam Wijaya, *Manajemen Kualitas Jasa*, (Jakarta: Indeks, 2014), hlm. 74.

<sup>3</sup> Wyckof, dalam Nasution, *Manajemen Jasa Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 47.

<sup>4</sup> Fandy Tjiptono dan Diana, *Total Quality Manajemen*, (Yogyakarta: Andi, 2000), hlm. 404.

(1992).<sup>5</sup>

#### 4. *Perishability* (mudah lenyap)

Jasa merupakan sesuatu yang tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Dengan kata lain, jasa berlalu begitu saja apabila jasa tersebut tidak digunakan. Tetapi perusahaan jasa juga menunjukkan mutu jasa mereka melalui bukti fisik (*physical evidence*) dan penyajian. Akhirnya, perusahaan jasa dapat memilih dari berbagai proses yang berbeda dalam pelayanan.

### **Pengukuran kepuasan**

Empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan Kotler dan Armstrong,<sup>6</sup> yaitu:

#### 1. *Complain and suggestion system*

Sebuah perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan biasanya menyediakan formulir/kotak/*hot-lines* dengan nomor gratis sehingga memudahkan pelanggannya untuk memberikan saran dan keluhan.

#### 2. *Ghost shopping*

Salah satu cara untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang (*ghost shopper*) berperan sebagai pelanggan atau pembeli produk perusahaan dan pesaing.

#### 3. *Lost customer analysis*

Perusahaan melakukan analisis penyebab dari para pelanggan yang berhenti membeli atau beralih ke perusahaan lainnya. Perusahaan menghubungi secara langsung pelanggannya untuk mengetahui penyebab hal tersebut sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan perbaikan di masa kini dan masa yang akan datang.

---

<sup>5</sup> D.E. Bowen & Lawyer III, E. E, "Total quality-oriented human resources management", dalam R. A. Noe Hollenbeck, J.R., B. Gehart & P. M. Wright, *Reading in Human Resource Management*, (Boston: Massachusetts: Richard D. Irwin, Inc. 1994), hlm. 79.

<sup>6</sup> Kotler dan Armstrong dalam Farida Jasfar, *Teori dan Aplikasi Sembilan Kunci Keberhasilan Bisnis Jasa, Sumber Daya Manusia, Inovasi dan Kepuasan Pelanggan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hlm. 21.

#### 4. *Customer satisfactory survey*

Perusahaan melaksanakan survei secara berkala kepada pelanggan di berbagai tempat untuk mengetahui apakah mereka puas dengan apa yang ditawarkan oleh perusahaan, melalui pembagian kuesioner atau dengan wawancara secara langsung, melalui telepon, atau melalui *e-mail*. Hal ini dilakukan untuk memperoleh umpan balik secara langsung dari pelanggan.

#### **Service quality (SERVQUAL)**

Kualitas jasa merupakan hal yang mendasar yang menjadi tingkat keunggulan yang dapat diberikan oleh perusahaan terhadap konsumennya. Definisi kualitas jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketetapan penyampaian untuk mengimbangi harapan konsumen.<sup>7</sup> *SERVQUAL* merupakan pemilihan skala yang ringkas namun memiliki tingkat dan kebenaran yang cukup tinggi yang dapat digunakan manajemen perusahaan agar lebih mengerti bagaimana persepsi konsumen dan harapan konsumen akan pelayanan yang diberikan.<sup>8</sup>

Dalam situasi ini, manajemen perusahaan bersikap seakan-akan sebagai pihak pembeli dan pengkonsumsi jasa (bukan penyedia jasa). Telah dicapai konsensus bahwa *customer expectation* (harapan pelanggan) memainkan peran yang penting sebagai standar perbandingan dalam mengevaluasi kualitas maupun kepuasan pelanggan. Konsep *SERVQUAL* digunakan untuk menghitung *gap* antara persepsi konsumen terhadap jasa dan nilai ekspektasi atau harapan. Berikut adalah persamaannya :

$$Q = P (\textit{Preceived Service}) - E (\textit{Expected Service})$$

Keterangan:

Q = *Quality of Service* atau Kualitas Pelayanan.

P = *Preceived Service* atau Persepsi akan Layanan.

E = *Expected Service* atau Harapan akan Layanan.

---

<sup>7</sup> F. Tjiptono & G. Chandra, *Service, Quality Satisfaction*, (ed .2), (Yogyakarta: Andi, 2007), hlm. 45.

<sup>8</sup> Tony Wijaya, *Manajemen Kualitas Jasa*, (Jakarta: Indeks, 2011), Cet ke-2, hlm. 72-73.

Dalam model tersebut terdapat lima kesenjangan yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa, yaitu :

1. Kesenjangan antara pengharapan konsumen dan persepsi manajemen. Manajemen tidak selalu merasakan dengan tepat apa yang diinginkan pelanggan;
2. Kesenjangan antara persepsi dan spesifikasi kualitas jasa. Manajemen mungkin dapat merasakan keinginan pelanggan, tetapi tidak menetapkan standar kinerja yang spesifik;
3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Karyawan mungkin tidak dilatih dengan baik atau mereka mengemban terlalu banyak pekerjaan dan tidak mampu atau tidak mau memenuhi standar. Atau, mereka dihadapkan pada standar yang bertentangan;
4. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Pengharapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat oleh perwakilan dan iklan perusahaan; dan
5. Kesenjangan antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan. Kesenjangan ini terjadi saat konsumen mengukur kinerja perusahaan dalam cara yang berbeda dan *misperceived* (salah menilai) kualitas jasa.

### **Kano Model**

*Kano Model* (Model Kano) dikembangkan oleh Dr. Noriaki Kano. Model Kano adalah model yang bertujuan mengkategorikan atribut-atribut produk maupun jasa berdasarkan seberapa baik produk/jasa tersebut mampu memuaskan kebutuhan pelanggan.<sup>9</sup> Model Kano bertujuan mengkategorikan atribut-atribut produk ataupun jasa berdasarkan seberapa baik produk atau jasa tersebut mampu memuaskan kebutuhan pelanggan. Model Kano membedakan atribut menjadi beberapa kategori yang diinginkan dan dapat mempengaruhi kepuasan, yaitu :

---

<sup>9</sup> *Ibid.*, hlm. 55.

1. *Must-be requirements*

Jika kategori ini tidak dipenuhi, maka konsumen akan secara ekstrim tidak puas, *Must-be requirements* merupakan kriteria dasar dari produk ataupun jasa sebagai syarat mutlak.

2. *One-dimensional requirements*

Pada kategori ini, kepuasan konsumen proporsional dengan kinerja atribut. Semakin tinggi kinerja atribut, semakin tinggi pula kepuasan konsumen.

3. *Attractive/excitment needs*

Pada kategori ini konsumen akan merasa lebih puas dengan meningkatnya kinerja atribut. Akan tetapi, penurunan kinerja tidak akan menyebabkan penurunan tingkat kepuasan.

4. *Indifferent*

Ini merupakan kategori yang tidak memberikan pengaruh pada kepuasan konsumen.

5. *Reverse*

Kategori ini merupakan kebalikan dari kategori *one dimensional*, yaitu derajat kepuasan konsumen lebih tinggi jika layanan berlangsung tidak semestinya, bila dibandingkan kepuasan terhadap layanan yang berjalan dengan baik.

6. *Qustionable*

Kadangkala konsumen puas/tidak puas jika layanan itu diberikan atau tidak diberikan.

Dari keenam kategori Kano tersebut yang biasanya dapat dirasakan secara nyata adalah kategori *must be*, *one dimensional*, dan *attractive*. Ketidaktahuan terhadap kategori atribut layanan ini dapat menimbulkan akibat negatif bagi perusahaan pemberi jasa. Jika pemberi jasa tidak menyadari bahwa keinginan konsumen berbeda-beda dan kategori pelanggan tersebut bersifat dinamis, secara spesifik atribut *attractive* akan menjadi *one-dimensional* dan akhirnya *must-be*.

Pada metode ini terdapat beberapa pertanyaan yang kuesioner yang berpasangan, dimana keempat alternatif jawaban tersebut mempunyai arti sama.

### **Langkah Pengukuran Kualitas Layanan dengan Metode Kano**

Langkah-langkah pengukuran kualitas layanan dengan metode Kano yang sudah diadaptasi dengan dimensi *SERVQUAL* yaitu :

1. Identifikasi atribut
2. Tes pra kuesioner Kano berdimensi *SERVQUAL*
3. Penyusunan kuesioner
4. Langkah untuk mengklasifikasikan atribut berdasarkan metode Kano adalah sebagai berikut:
  - a. Menentukan atribut tiap responden.
  - b. Menghitung jumlah masing-masing kategori Kano dalam tiap-tiap atribut.
  - c. Menentukan kategori Kano untuk tiap atribut dengan menggunakan Blauth Formula sebagai berikut :

“Jika (*one-dimensional + attractive + must be*) > (*indifferent + reverse + questionable*), maka grafik diperoleh dari yang paling maksimum dari (*one-dimensional, attractive, must be*)”.

“Jika (*one-dimensional + attractive + must be*) < (*indifferent + reverse + questionable*), maka grafik diperoleh dari yang paling maksimum dari (*indifferent, reverse, questionable*)”.
  - d. Tindakan perbaikan

Panduan umum bagi organisasi dalam menentukan target untuk kategori Kano adalah berupaya memenuhi semua atribut *must be*, mempunyai kinerja lebih baik daripada *competitor* pada atribut *one-dimensional*, dan memuaskan atribut *attractive* yang berbandingan *competitor*.

## **Quality Function Deployment (QFD)**

QFD pertama kali diterapkan di Mitsubishi, industri alat berat, di Kobe *Shipyards*, Jepang pada tahun 1972. Penerapan QFD ternyata mampu mengurangi biaya, baik untuk perusahaan jasa maupun perusahaan manufaktur.

Menurut Benara dan Chase, QFD adalah sistem untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan menjadi kebutuhan perusahaan yang sesuai di setiap tahap, mulai dari penelitian hingga desain produksi dan pengembangan, hingga manufaktur, distribusi, instalasi serta pemasaran, penjualan dan layanan.<sup>10</sup>

Berdasarkan definisinya, QFD merupakan sistem bagi desain barang atau jasa yang berdasarkan keinginan konsumen, yang mana sistem desainnya melibatkan partisipasi anggota seluruh fungsi organisasi. QFD menerjemahkan apa yang dibutuhkan pelanggan menjadi apa yang dihasilkan organisasi. Atau dengan kata lain QFD juga merupakan praktik menuju perbaikan proses yang dapat memungkinkan organisasi melampaui harapan pelanggannya.

Konsep QFD dikembangkan untuk menjamin bahwa produk yang memasuki tahap produksi benar-benar akan dapat memuaskan kebutuhan para pelanggan dengan jalan membentuk tingkat kualitas yang diperlukan dan kesesuaian maksimal pada setiap tahap pengembangan produk. Dari berbagai pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa QFD merupakan suatu metode perancangan proses dalam menghasilkan produk, sebagai tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan. Serta mampu menerjemahkan apa yang dibutuhkan konsumen menjadi apa yang dihasilkan perusahaan.

### **Tahap-tahap pembuatan HoQ adalah sebagai berikut :**

Bagian A terdiri dari sejumlah kebutuhan dan keinginan konsumen (matriks kebutuhan pelanggan) yang diperoleh dari studi meliputi :

1. Memutuskan siapa pelanggannya;
2. Mengumpulkan data kualitatif berupa keinginan dan kebutuhan konsumen/suara pelanggan;

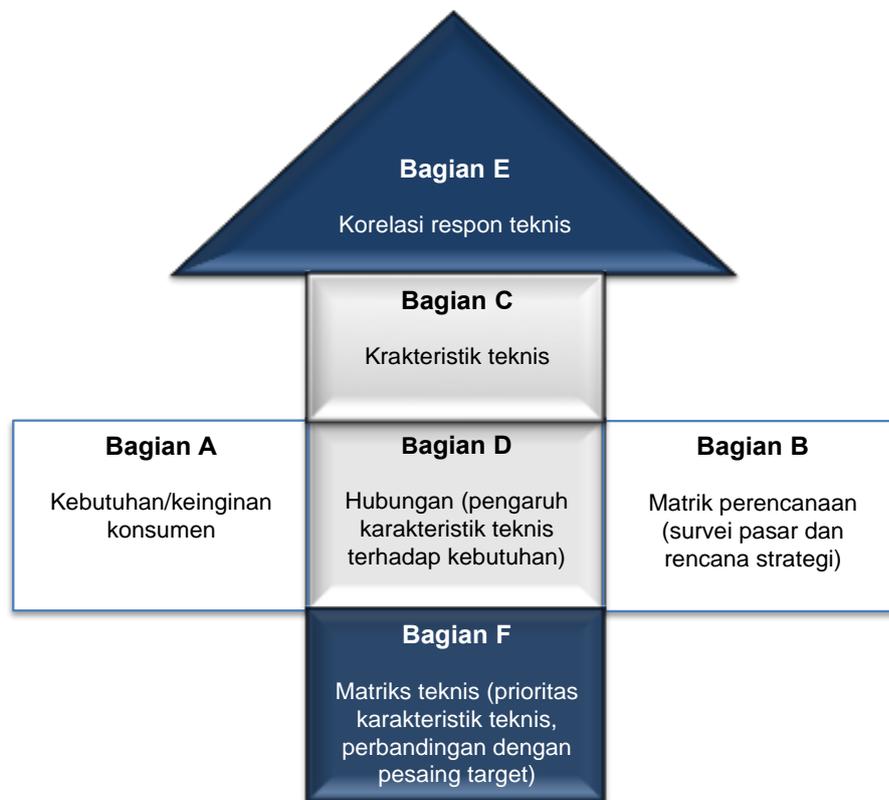
---

<sup>10</sup> *Ibid.*, hlm. 47.

3. Menyusun kebutuhan-kebutuhan tersebut; dan
4. Setelah mengumpulkan data pelanggan dalam jumlah besar dan masih sulit diatur maka data ini dikelompokkan menggunakan diagram afinitas.

Metode identifikasi kebutuhan pelanggan dapat dilakukan melalui survei atau wawancara, baik secara group atau perorangan. Survei dapat dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan pengambilan sampel yang memenuhi kecukupan data.

**Gambar 1.** Rumah Kualitas (HoQ)



Sumber: Tony Wijaya, *Manajemen Kualitas Jasa*, (Jakarta: Indeks, 2011), Cet ke-2, hlm. 80. (gambar telah diolah kembali penulis)

Bagian B terdiri dari tiga jenis informasi diantaranya :

1. Bobot kepentingan kebutuhan konsumen;
2. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa; dan
3. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa sejenis dari perusahaan pesaing.

Bagian C tahap ini merupakan transformasi dari kebutuhan-kebutuhan yang bersifat non-teknis menjadi data yang bersifat teknis guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Berisi persyaratan teknis untuk produk atau jasa baru yang akan dikembangkan. Data ini diturunkan berdasarkan informasi yang diperoleh mengenai kebutuhan dan keinginan konsumen (matriks A).

Bagian D terdiri dari penelitian manajemen mengenai kekuatan hubungan antara elemen-elemen yang terdapat pada bagian persyaratan teknis (matriks C) dan kebutuhan konsumen (matriks A) yang dipengaruhinya. Kekuatan hubungan ditentukan dengan simbol tertentu. Hubungan keduanya dapat berupa hubungan yang sangat kuat, sedang, tidak kuat atau tidak ada korelasi antara keduanya. Hubungan sangat kuat berarti jika respons teknis perusahaan dapat semakin baik berarti tingkat kepuasan pelanggan akan meningkat pula.

Bagian E menunjukkan korelasi antara persyaratan teknis yang satu dan persyaratan-persyaratan lain yang terdapat di matriks C. Korelasi antara kedua persyaratan teknis tersebut ditunjukkan menggunakan simbol-simbol tertentu. Sehingga dapat dilihat apakah suatu respons teknis yang satu dipengaruhi atau mempengaruhi respons teknis lainnya dalam proses produksi dan dapat diusahakan agar tidak terjadi *bottleneck*.

Bagian F terdiri dari tiga jenis informasi yaitu :

1. Urutan tingkat kepentingan persyaratan teknis;
2. Informasi untuk membandingkan kinerja teknis produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan oleh kinerja pesaing;
3. Target kinerja persyaratan teknis produk atau jasa yang baru dikembangkan.

Dalam era modern yang kompetitif, praktik *benchmarking* (kaji banding) dilakukan dengan berbagai cara. Namun, sudah menjadi pemahaman umum bahwa seni kaji banding berasal dari Jepang yang dikenal dengan *shukko*. *Shukko* merupakan pendekatan rotasi pekerjaan di Jepang, dimana pegawai tidak hanya didukung untuk memahami

proses bisnis internal tetapi juga eksternal dan membawa praktik baru tersebut untuk membantu perusahaan melangkah lebih maju.<sup>11</sup> Shukko memberi tiga manfaat yaitu :

1. Transfer teknologi dari dan untuk pegawai organisasi;
2. Memperoleh pengetahuan spesifik yang tidak dimiliki oleh perusahaan;
3. Mengembangkan kinerja manajer lebih jauh dan menguji kemampuannya dengan memberikan tugas yang lebih berat dari biasanya.

Sehingga pada tahap ini perusahaan perlu menentukan respons teknis mana yang ingin dikonsentrasikan dan bagaimana jika dibandingkan oleh produk sejenis.

Berikut ini adalah komponen detail HoQ :

1. *WHATs* adalah keinginan atau kebutuhan konsumen, ditempatkan pada bagian A dalam gambar di atas;
2. *HOWs (tactical descriptions)* adalah kebutuhan-kebutuhan akan desain, yaitu "bahasa teknis" produk atau jasa. Atau secara sederhana dapat dikatakan bahwa matriks *HOWs* merupakan jawaban yang diberikan perusahaan atas permintaan dalam matriks *WHATs*;
3. *Correlations matrix* menjelaskan hubungan antara *WHATs* dengan *HOWs*. Korelasi ini dapat digambarkan dengan simbol kuat, cukup, dan lemah;
4. *Correlation roof matrix* menggambarkan hubungan antara *HOWs*. Korelasi ini dapat dibedakan menjadi korelasi positif dan negatif. Bila korelasi positif berarti bahwa antara *technical descriptor* saling mendukung. Tetapi bila korelasi negatif maka antara *technical descriptor* saling bertentangan, sehingga perlu dicermati ketika mengimplementasikannya agar pelanggan tidak dirugikan. Karena bisa jadi kita menaikkan kualitas satu layanan tetapi justru akan menurunkan kualitas layanan yang lain;
5. *Competitive assessment* adalah penilaian produk atau jasa orang dengan orang pesaing. selain itu pada tahap ini juga dilakukan penelitian mengenai kondisi kemampuan terhadap *technical descriptor* yang telah ditetapkan;

---

<sup>11</sup> Dermawan Wibisono, *How to Create A World Class Company, Panduan bagi Manajer dan Direktur*, (Jakarta: Kompas Gramedia, 2012), hlm. 307.

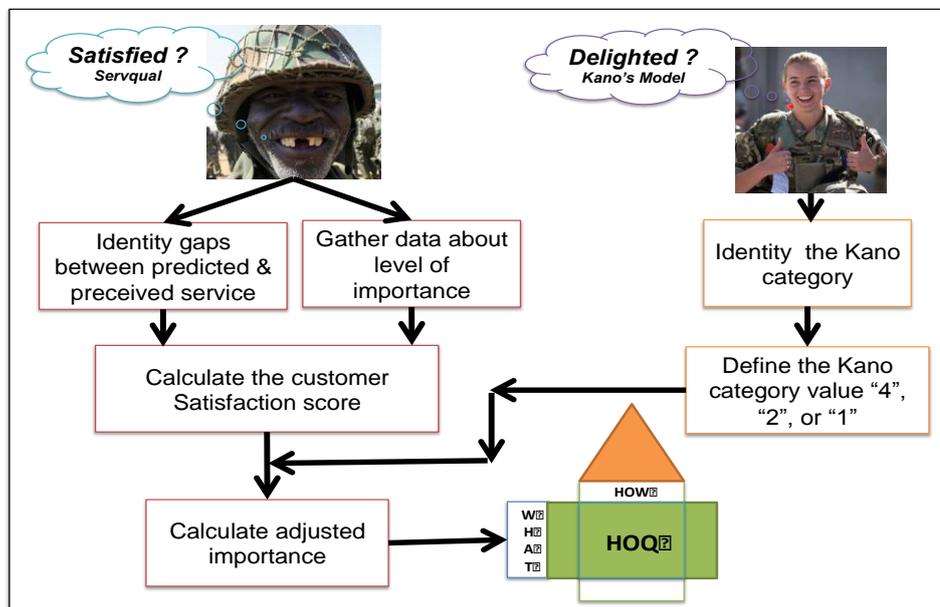
6. *Customer assessment* adalah prioritas yang diberikan konsumen atas kebutuhannya. Tahap ini perhitungannya meliputi *Information to Customer*, *Target Value*, *Scale of Factor*, *Sales Point*, dan nilai *Absolute Weight*.

### Prosedur integrasi SERVQUAL, Kano dan QFD

Prosedur untuk memperoleh suara pelanggan dalam integrasi SERVQUAL, Kano dan QFD, yaitu<sup>12</sup>:

1. Menentukan atribut layanan (data kualitatif) model SERVQUAL.
2. Membuat kuesioner model SERVQUAL.
3. Pengumpulan data pengolahan data kuantitatif model SERVQUAL.
4. Mengkategorikan Atribut Model Kano.
5. Pembuatan rumah kualitas dalam QFD.
6. Analisis dan interpretasi.

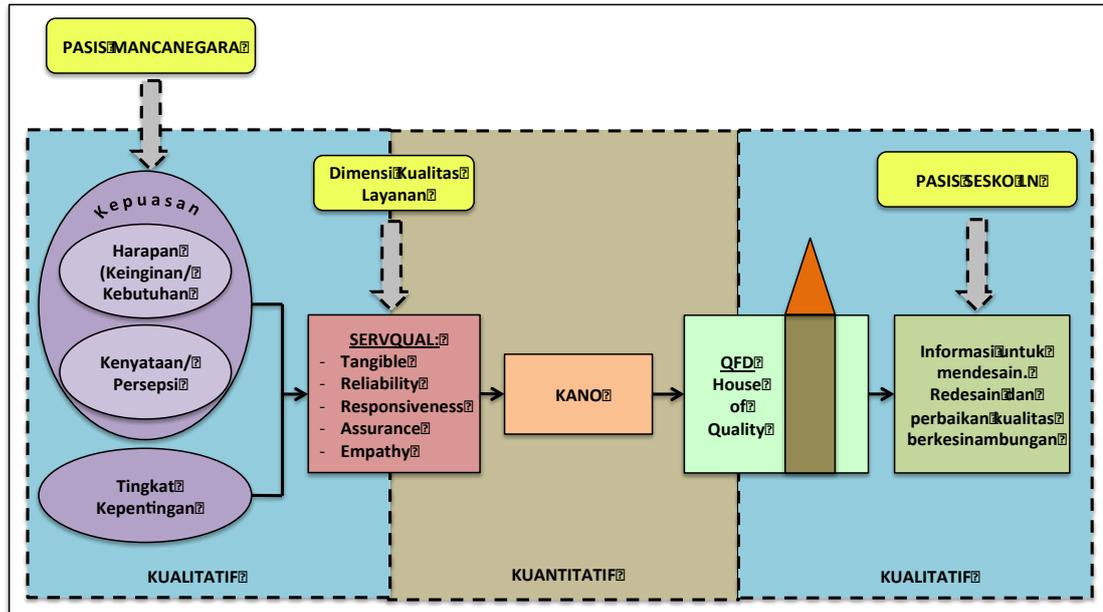
**Gambar 2.** Kerangka Kerja Integrasi SERVQUAL, Kano dan QFD



Sumber: Kay C. Tan, Theresia AP, "Integrating Servqual and Kano's Model in to QFD for Service Excellence Development", *Managing Service Quality* 11, Number 6, 2002, dalam <http://www.emerald-library.com/ft>.

<sup>12</sup> Kay C. Tan, Theresia AP, "Integrating Servqual and Kano's Model in to QFD for Service Excellence Development", *Managing Service Quality* 11, Number 6, 2002, hlm. 426.

Gambar 3. Alur Pemikiran Penelitian

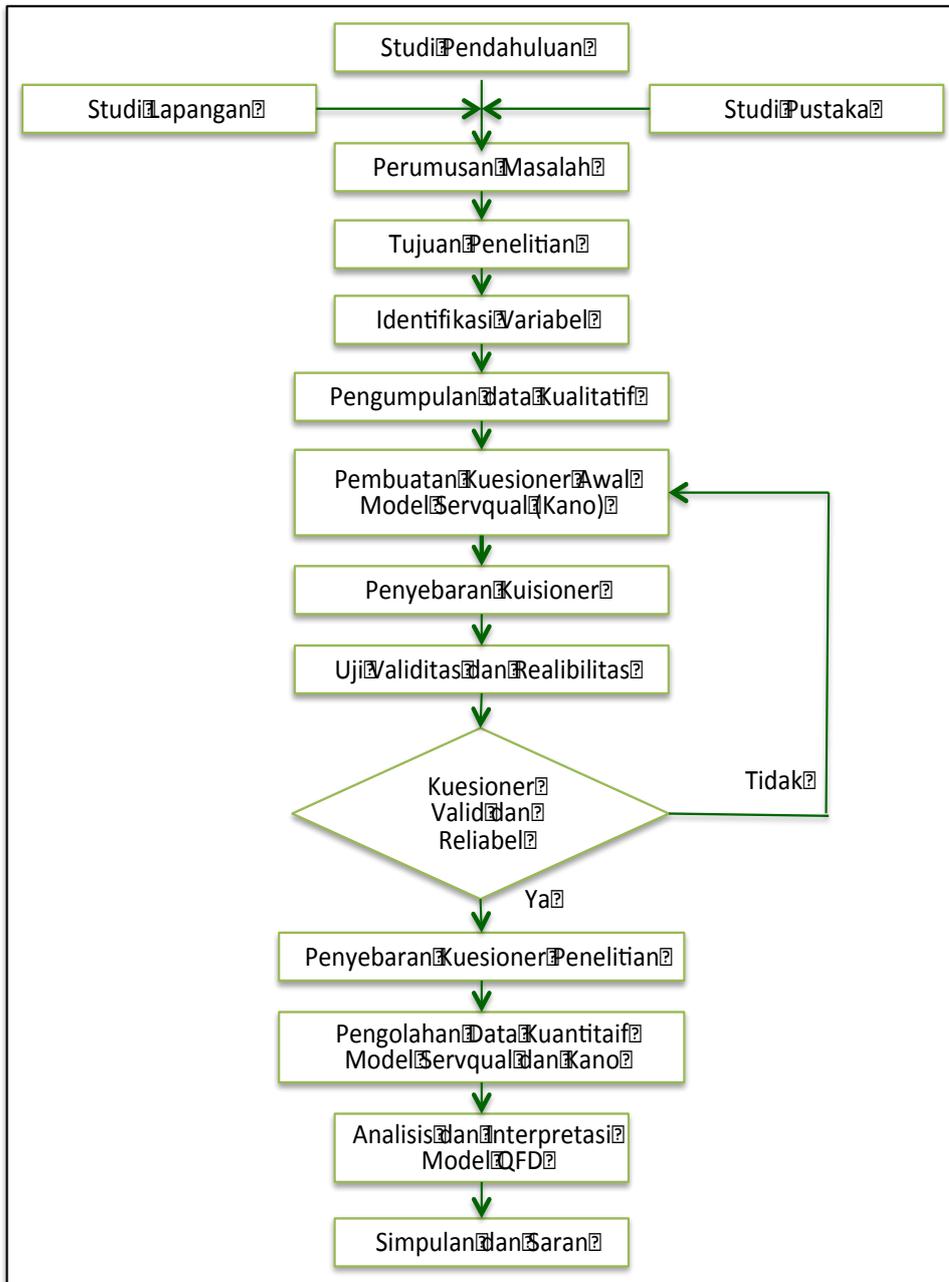


Sumber: Tony Wijaya, *Manajemen Kualitas Jasa*, (Jakarta: Indeks, 2011), Cet ke-2, hlm. 51. (Gambar telah diolah kembali penulis)

## Metode Penelitian

Desain penelitian lengkap pada studi ini seperti dalam Gambar 4.

Gambar 4. Diagram Desain Penelitian



Sumber : Diolah oleh Penulis

### Subyek Penelitian

Yang menjadi subyek penelitian ini adalah Seskoal yang berdiri secara resmi pada tanggal 26 November 1962 di kompleks ALRI Cipulir. Dalam perkembangannya Seskoal membenahi diri dengan mengatasi kekurangan-kekurangannya di bidang organisasi, doktrin, kurikulum dan personel. Melalui upaya tersebut, diharapkan Seskoal mampu menghadapi tantangan masa depan terutama guna menyongsong pembangunan

Angkatan Laut khususnya dan pembangunan maritim pada umumnya. Oleh karena itu, bukan hal yang berlebihan apabila Seskoal harus mampu memberikan kontribusi bukan hanya berskala lokal atau nasional, namun sebagai sekolah tertinggi di TNI Angkatan Laut juga dapat menjadikan Sekolah yang berskala global atau dunia, sehingga Seskoal mampu disejajarkan dengan Sekolah Staf dan Komando negara maju lainnya.

Dengan demikian, untuk membangun kemampuan TNI Angkatan Laut, selalu berorientasi pada kesetaraan dengan Angkatan Laut berkelas dunia lainnya. Oleh karena itu, perlu dilaksanakan proses *benchmarking* dengan Angkatan Laut negara lain yang memiliki konsep serupa. Dari hasil *benchmarking*, maka diperoleh gambaran dalam (*insight view*) mengenai kondisi kinerja organisasi TNI Angkatan Laut sehingga dapat mengadopsi cara terbaik (*best practice*) untuk meraih sasaran yang diinginkan dalam menjaga kesetaraannya. Karena itu, hasil proses *benchmarking* sebagai Angkatan Laut berkelas dunia tidak harus diadopsi secara utuh oleh TNI Angkatan Laut karena harus tetap memperhatikan jati diri, kondisi geografis, kepribadian bangsa dan karakter serta budaya nasionalnya.

Amarulla Octavian menyebutkan, dalam membangun Angkatan Laut berkelas dunia, sumber daya manusia TNI Angkatan Laut bertransformasi menjadi prajurit intelektual (*scholar soldier*) guna mengawaki organisasi TNI Angkatan Laut yang efektif dan efisien sesuai teknologi yang dimilikinya.<sup>13</sup> Diharapkan dengan demikian, TNI Angkatan Laut mampu memproyeksikan kekuatan ke berbagai kawasan di penjuru dunia sesuai kepentingan nasional Indonesia untuk meningkatkan perannya di kawasan dan di dunia, menjawab tantangan maritim yang dinamis.

Untuk membangun Akademi TNI Angkatan Laut yang berkelas dunia, ada beberapa hal yang harus mendapatkan perhatian yang serius, yaitu : kualitas seleksi (*Input*), kompetisi kelulusan (*output*), kurikulum pendidikan, proses pelaksanaan pendidikan, sarana prasarana, pembiayaan, serta penelitian pengabdian masyarakat.<sup>14</sup> Dalam penelitian ini akan fokus pada hal karakteristik kualitas layanan yang dirasakan oleh Perwira siswa mancanegara dengan metode *SERVQUAL* yaitu pada proses pelaksanaan

---

<sup>13</sup> Amarulla Octavian, *Transformasi Pendidikan Militer: Telaah Sosiologi Sekolah Staf dan Komando TNI AL di Era Global*, (Jakarta: Seskoal 2013), hlm xxxii.

<sup>14</sup> Taufiqoerrochman, *Akademi TNI Angkatan Laut Kelas Dunia*, (Bumimoro: AAL, 2014), hlm. iv.

pendidikan dan sarana prasarana di Seskoal.

### **Obyek penelitian**

Yang menjadi obyek penelitian ini adalah Alumni Pasis mancanegara Dikreg Seskoal lulusan enam tahun terakhir dan sebagian Alumni seskoal yang sedang berdinasi di Indonesia. Obyek penelitian lainnya juga adalah Perwira TNI/TNI Angkatan Laut yang telah atau sedang mengikuti Sekolah Staf dan Komando di Luar Negeri di negara yang berpredikat Angkatan Laut Kelas Dunia seperti di negara Amerika Serikat, Australia, Cina, India, Inggris, Jerman, Korea Selatan, dan Prancis. Sebagai *benchmarking* yang akan digunakan dalam penyusunan *House of Quality*.

### **Prosedur Penelitian**

Dalam mengimplementasikan *quality function deployment* dilakukan tahap persiapan dan perencanaan yaitu :

1. Identifikasi variabel penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian maka dilakukan Identifikasi variabel penelitian yang akan menjadi dasar dalam penentuan langkah-langkah penelitian selanjutnya. Variabel penelitian tersebut terdiri atas :

- a. Karakteristik harapan Pasis mancanegara terhadap Seskoal seperti sudah dijelaskan pada tahap identifikasi variabel awal untuk mendapatkan data kualitatif.
- b. Karakteristik spesifikasi penunjang kualitas pelayanan.
- c. Karakteristik kualitas layanan Sekolah Staf dan Komando dari negara yang berkelas dunia sebagai kompetitor berdasarkan persepsi mantan Pasis Sesko luar negeri.

Ketiga variabel tersebut dipakai untuk mengetahui jenis layanan dan fasilitas apa yang dibutuhkan oleh Pasis.

2. Identifikasi sampel penelitian

- a. Penentuan Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah Alumni Pasis mancanegara lulusan Dikreg Seskoal Angkatan ke-48 sampai dengan Angkatan ke-52, Pasis mancanegara Dikreg Seskoal yang sedang mengikuti pendidikan yaitu Angkatan ke-53 dan Alumni Dikreg yang sedang berdinasi di Jakarta, sekaligus yang akan dijadikan sampel dalam penelitian sehingga menghasilkan karakteristik kualitas layanan.

b. Sampel

Besarnya jumlah sampel dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Slovin berikut :

$$\text{Jumlah Sampel (n)} = \frac{N}{(1 + Ne^2)}$$

Dimana:

- n adalah jumlah sampel
- N adalah jumlah populasi
- e adalah persentase toleransi pengambilan sampel.

Mengingat jumlah Alumni Pasis mancanegara Dikreg Seskoal lulusan lima tahun terakhir, Pasis mancanegara yang sedang melaksanakan pendidikan Dikreg Angkatan ke-53 dan sebagian Alumni seskoal yang sedang berdinasi di Indonesia berjumlah 50 Perwira maka seluruh populasi tersebut dijadikan sampel dalam penelitian. Dengan mengambil angka toleransi kesalahan sampel sebesar 5% maka minimal jumlah sampel sebesar :

$$(n) = \frac{50 \text{ Perwira}}{(1 + 50 \times 0.10^2)} = 42 \text{ Perwira}$$

Jadi pada studi ini, jumlah sampel yang akan diambil adalah sebesar minimal 42 responden.

c. Pengumpulan Data Kualitatif

Data ini tentang atribut pelayanan berdasarkan metode *SERVQUAL* dengan melaksanakan diskusi dan wawancara, dimensi dan atribut kualitas layanan yang digunakan dalam penelitian ini adalah atribut yang sekarang

berlangsung di Seskoal yang dialami oleh Pasis mancanegara yang kemudian akan dipakai untuk menyusun kuesioner.

## Analisis Data Dan Pembahasan

### Uji Validitas

Validitas adalah merupakan suatu ukuran seberapa akurat suatu instrumen penelitian (dalam kuesioner) melakukan fungsi ukurannya. Seluruh atribut layanan untuk seluruh bagian kuesioner tersebut adalah valid jika nilai-hitung dari atribut tersebut lebih besar dari nilai r-tabel ( $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ ) dalam Pramesti (2015).<sup>15</sup>

#### 1. Uji validitas *pre-test* responden mancanegara

Dengan taraf signifikan 5% dan responden penelitian pertama sebanyak 11 Perwira mancanegara, maka nilai r-tabel dan r-hitung untuk uji validitas seperti pada Tabel berikut ini :

**Tabel 1.** Nilai *Pre-test* Uji Validitas Tingkat Harapan

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	11	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	11	100.0

a. Listwise deletion based on allvariables in the procedure.

Sumber: hasil olahan penulis

**Tabel 2.** Nilai *Pre-test* Uji Validitas Tingkat Persepsi

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	11	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	11	100.0

<sup>15</sup> Getut Pramesti, *Kupas Tuntas Data Penelitian*, (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2015), hlm. 41- 42.

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: hasil olahan penulis

Angka kritik dari 11 responden atau r-tabel 0.602 dengan taraf signifikansi 5%. Pada Tabel 1 dan 2 Pre-test nilai r-hitung pada kuesioner (54 pertanyaan) untuk tingkat harapan dan persepsi semua hasilnya diatas 0.602 artinya semua butir kuesioner pada tahap Pre-test adalah valid.

2. Uji validitas responden mancanegara

Dengan taraf signifikan 5% dengan jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 44 Perwira mancanegara, maka nilai r-tabel dan r-hitung untuk uji validitas seperti pada Tabel berikut ini :

**Tabel 3.** Hasil Uji Validitas Tingkat Harapan

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber : hasil olahan penulis

**Tabel 4.** Hasil Uji Validitas Tingkat Persepsi

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber : hasil olahan penulis

**Tabel 5.** Hasil Uji Validitas Tingkat Kepentingan  
**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber : hasil olahan penulis

**Tabel 6.** Hasil Uji Validitas Model Kano *Functional*

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber : hasil olahan penulis

**Tabel 7.** Hasil Uji Validitas Model Kano *Disfunctional*

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber : hasil olahan penulis

Angka kritik dari 44 responden atau r-tabel 0.297 dengan taraf signifikansi 5%. Pada Tabel 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, dan 4.7 nilai r-hitung kuesioner mancanegara untuk tingkat harapan, tingkat persepsi, tingkat kepentingan, model

kano *functional* dan model kano *disfunctional* semua hasilnya lebih besar dari 0.297 artinya semua butir kuesioner adalah valid.

### 3. Uji validitas responden *benchmarking*

Validitas tingkat Kinerja/atau performansi dari persepsi responden Perwira TNI yang mengikuti pendidikan Sesko di luar negeri sebagai *benchmarking*, dengan taraf signifikan 5% jumlah responden sebanyak 45 Perwira, maka nilai r-tabel dan r-hitung untuk uji validitas seperti pada Tabel 8.

**Tabel 8.** Hasil Uji Validitas Persepsi *Benchmarking*  
**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: hasil olahan penulis

Dengan angka kritik dari 45 responden atau r-tabel 0.294 dengan taraf signifikansi 5%. Nilai r-hitung untuk persepsi semua hasilnya lebih besar artinya semua butir kuesioner (54 pertanyaan) kepada 45 responden Perwira TNI/TNI Angkatan Laut adalah valid.

## Uji Reliabilitas

*Reliability* adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji ini dilakukan dengan menggunakan *software SPSS 22*. Semakin dekat angka indeks mendekati satu maka semakin handal alat ukur ini untuk dimanfaatkan. Hasil perhitungan uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini.

### 1. Uji reliabilitas *pre-test*

Nilai *alpha cronbach* untuk uji reliabilitas *pre-test* pada kuesioner tingkat harapan dan persepsi yang diberikan oleh responden mancanegara berdasarkan Tabel 9

dan Tabel 10, nilai *alpha cronbach* untuk uji reliabilitas kuesioner tingkat harapan dan kenyataan(54 pertanyaan) pada 11 responden Perwira mancanegara menunjukkan angka di atas 0.5 bahkan sebagian besar di atas 0.7 sehingga dapat dikatakan kuesioner pada tahap *pre-test* sangat reliabel.

**Tabel 9.** Hasil *Pre-test* Uji Reliabilitas Tingkat Harapan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.757	0.992	55

Sumber : hasil olahan penulis (software SPSS 22)

**Tabel 10.** Hasil *Pre-test* Uji Reliabilitas Tingkat Persepsi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.757	0.993	55

Sumber : hasil olahan penulis (software SPSS 22)

2. Uji reliabilitas penelitian

Nilai *alpha cronbach* untuk uji reliabilitas penelitian pada dimensi *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *empathy* pada tingkat harapan, persepsi dan kepentingan yang diberikan oleh responden mancanegara adalah seperti pada Tabel-Tabel berikut ini :

**Tabel 11.** Hasil Uji Reliabilitas Tingkat Harapan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.749	0.964	55

Sumber : hasil olahan penulis

**Tabel 12.** Hasil Uji Reliabilitas Tingkat Persepsi

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.756	0.988	55

Sumber : hasil olahan penulis

**Tabel 13.** Hasil Uji Reliabilitas Tingkat Kepentingan

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.591	0.975	55

Sumber : hasil olahan penulis

**Tabel 14.** Hasil Uji Reliabilitas Kano *Functional*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.747	0.955	55

Sumber : hasil olahan penulis

**Tabel 15.** Hasil Uji Reliabilitas Kano *Disfunctional*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.747	0.955	55

Sumber : hasil olahan penulis (software SPSS 22)

Berdasarkan hasil tabulasi pada Tabel 11 sampai dengan Tabel 15, nilai *alpha cronbach* untuk kuesioner tingkat harapan, tingkat persepsi, tingkat kenyataan, model Kano *functional* dan *disfunctional* (54 pertanyaan) kepada 44 responden Perwira mancanegara menunjukkan angka lebih besar dari 0.5 bahkan sebagian besar di atas 0.7 sehingga dapat dikatakan kuesioner pada penelitian ini sangat reliabel.

3. Uji reliabilitas responden tingkat persepsi *benchmarking*

Nilai *alpha cronbach* untuk tingkat persepsi responden *benchmarking* atas kualitas layanan yang diberikan Sekolah Staf dan Komando luar negeri adalah seperti pada Tabel 16.

**Tabel 16.** Hasil Uji Reliabilitas Tingkat Persepsi *Benchmarking*

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.759	0.998	55

Sumber : hasil olahan penulis (software SPSS 22)

Dengan nilai *alpha cronbach* untuk kuesioner tingkat persepsi (54 pertanyaan) kepada 45 responden *benchmarking* yaitu Perwira TNI/TNI Angkatan Laut menunjukkan angka diatas 0.7 sehingga dapat disimpulkan kuesioner dalam penelitian ini dalam kategori sangat *reliable*.

**Tabel 17.** Tabulasi *Perceived Quality* Seskoal Keseluruhan

Tingkat	Pertanyaan	Total	Mean		Kriteria
1. Harapan	A1 - E7	7640	141	3.215	Puas
2. Persepsi	A1 - E7	5287	98	2.211	Cukup Puas
3. Kepentingan	A1 - E7	8242	153	3.469	Sangat Penting
4. <i>Benchmarking</i>	A1 - E7	8248	153	3.394	Sangat Puas
5. Pendamping	A - E	100	9.09	1.818	Cukup Puas

Sumber : hasil olahan penulis

**Tabel 18.** Kategori Atribut-atribut Pelayanan Seskoal

NO	ATRIBUT	KATEGORI KANO
A1	Lokasi Sekolah	I
A2	Ruangan kelas	M
A3	Jumlah toilet	Q
A4	Tempat Ibadah	Q
A5	Lapangan olahraga dan fasilitas fitness	O
A6	Ruang rekreasi dan kantin	A
A7	Akomodasi Pasis	A
A8	Koneksi internet	M
A9	Fasilitas fotocopy dan jilid	I
A10	Lapangan parkir	I
A11	Perpustakaan	A
A12	Lingkungan Sekolah	M
A13	Lab Bahasa	A
A14	Pusat olah yuhda	A
A15	Balai pengobatan/klinik kesehatan	I
A16	Gedung serbaguna dan kelas gabungan	O
A17	Alat pengajaran	I
A18	Alat pengumuman	I
A19	Menu makan	M
A20	Ruang makan dan peralatan makan	O
B1	Kesiapan pelayanan	O
B2	Ketepatan apa yang dijanjikan	A
B3	Sekolah membantu permasalahan Pasis	A
B4	Pendamping Pasis mancanegara	M
B5	Jumlah dan ragam siswa	O
B6	Kepengurusan Senat dan Korps Pasis	I
B7	Dosen yang lengkap dan profesional	A
B8	Kegiatan fisik/kesegaran jasmani	R
B9	Sistim pemberian nilai	Q
C1	Tanggapan Sekolah terhadap keluhan Pasis	I
C2	Pengajaran sesuai bidang dan jadwalnya	A
C3	Kemampuan Dosen menjawab pertanyaan	A
C4	Perlakuan adil terhadap sesama Pasis	A
C5	Lokasi Mess, Kelas dan fasilitas lain	M
C6	Ketepatan waktu penyajian makan	I
C7	Waktu dan kesempatan untuk bertanya	R
C8	Ketekunan dan kesabaran Dosen/Patun	A
C9	Sarana <i>student service</i>	I
D1	Keamanan lingkungan	A
D2	Waktu kepatunan	I
D3	Tugas dan tanggung jawab staf sekolah	I
D4	Transparansi pengelolaan nilai	I
D5	Gelar Master dan Pendidikan setelah Sesko	O
D6	Keteladanan Dosen/Patun	I
D7	Konsistensi kalender akademik	A
D8	Kuliah kerja lapangan/forum strategi	O
D9	Pengawasan dan Patun Jaga	R
E1	Hubungan seluruh staf sekolah dengan Pasis	I
E2	Perhatian terhadap Istri/Keluarga Pasis	O
E3	Penghargaan bagi Pasis yang berprestasi	M
E4	Komunikasi antara Sekolah dengan Pasis	A
E5	Keramahan seluruh staf Sekolah	A
E6	Kemudahan menghadap Dosen/Patun	A
E7	Jam waktu kegiatan belajar mengajar	M

Sumber: hasil olahan penulis

## Mengembangkan Hubungan antara Matriks WHATs dan HOWs

Matriks hubungan ini memperlihatkan respons teknis perusahaan terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan (*customer requirement*). Seperti Gambar 5.

**Gambar 5.** Matriks Hubungan WHATs dan HOWs Seskoal

	Penambahan Koneksi Internet	Pendamping dapat berbahasa Inggris	Relayout Gedung Serbaguna	Pengkauan & Dik Master Lain	Penyesuaian Menu Makan	Menyiapkan Segala Kebutuhan Pasis	Memberikan Perhatian Kepada Istri	Pemberian Penghargaan Prestasi	Reschedule Jadwal & Jumlah Tugas	Membangun Gedung & Fas. Fitness	Relayout Lokasi Fasilitas Sekolah	Penambahan Keragaman Siswa	Peningkatan Kuliah Kerja Lapangan/FS	Menjaga Keindahan Lingk. Seskoal	Meningkatkan Kebersihan Ru. Makan	Meningkatkan Kebersihan Kelas
Koneksi Internet	○		△				△		△			□				
Pendamping Pasis Mancanegara	△	○					△					□				
Gedung Serbaguna & Ruang Seminar	△		○								△					
Gelar Master & Dik. Lain setelah Sesko				○				△	△							
Menu Makan					○											□
Kesiapan Pelayanan Awal	△	△			△	○									△	△
Perhatian terhadap Istri Pasis	□	△					○		△	△	△				△	
Penghargaan bagi Pasis Berprestasi					□			○					□			
Waktu Kegiatan Belajar Mengajar									○					△		
Lapangan Olahraga & Fasilitas Fitness	△		△			△	△			○	△				△	
Lokasi Mess, Mess Kelas & Fas. Lain	△		△				△			□	○				△	
Jumlah dan Keragaman Siswa	□	□			□	△						○			△	△
Kuliah Kerja Lapangan/Forum Strategi								△	△				○			
Lingkungan Sekolah			△								□				○	
Ruang Makan dan Peralatan Makan					△	△										○
Ruang Kelas	△					△										○

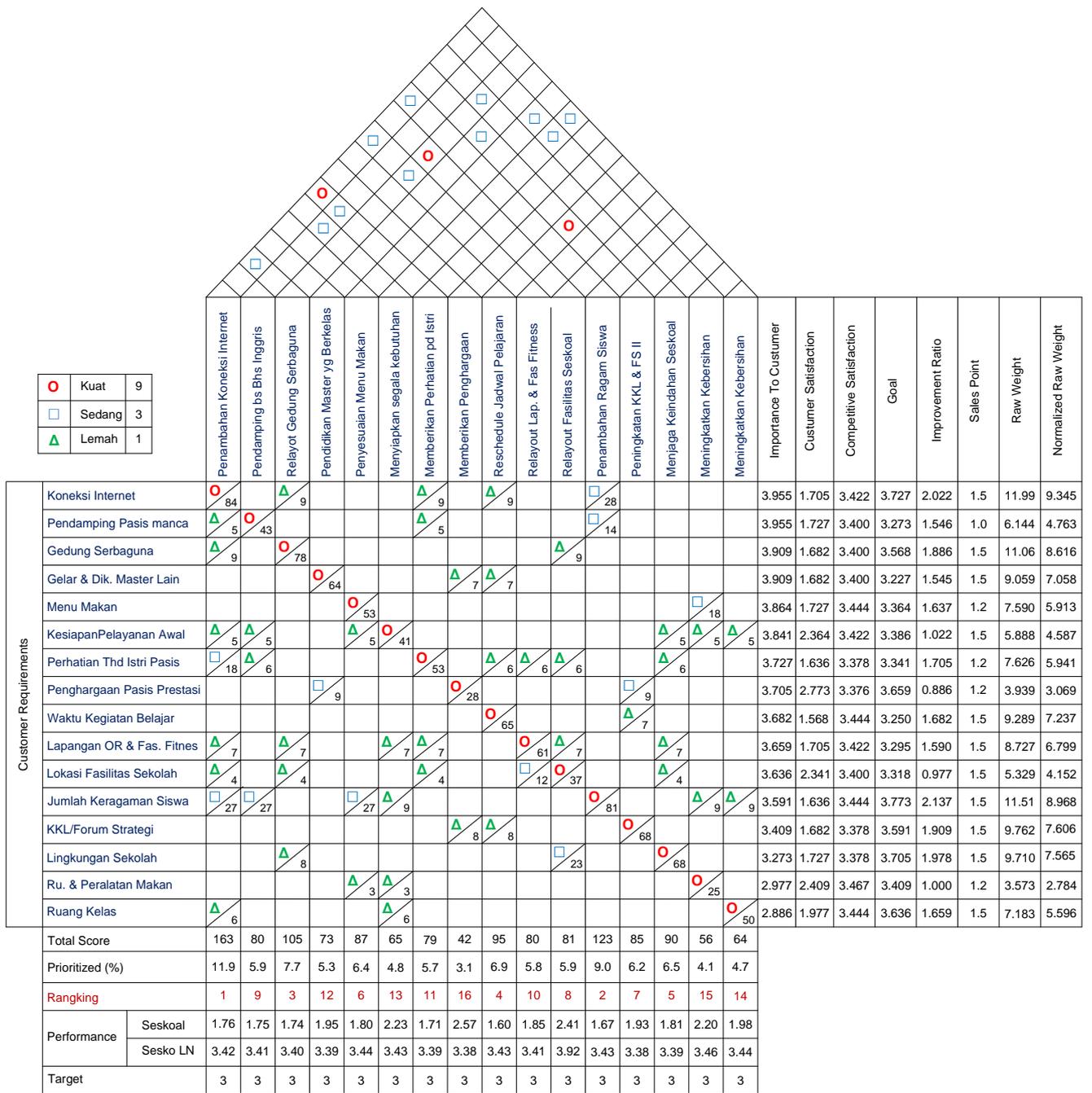
### Keterangan Symbol

- <kosong> : 0 (tidak ada hubungan)  
 △ : 1 (mungkin ada hubungan)  
 □ : 3 (hubungan sedang)  
 ○ : 9 (hubungan kuat)

Sumber: Gambar hasil olahan penulis



Gambar 7. House of Quality



Sumber: Gambar hasil olahan penulis

**Kesimpulan**

1. Dengan menggunakan metode SERVQUAL, diidentifikasi terdapat 54 atribut pelayanan yang dikelompokkan kedalam lima dimensi atribut kualitas yaitu *tangibles* 20 atribut, *reliability* 9 atribut, *responsiveness* 9 atribut, *assurance* 9 atribut dan *empathy* 7 atribut.

2. Dari hasil pengklasifikasian atribut layanan dengan menggunakan *Kano Model* didapatkan 3 atribut yang masuk dalam kategori *questionable*, 3 atribut masuk kategori *reverse*, 15 atribut masuk kategori *indifferent*, 17 atribut masuk kategori *attractive*, 8 atribut masuk kategori *one dimensional* dan 8 atribut masuk kategori *must be*.
3. Berdasarkan klasifikasi *Kano Model*, terdapat 16 atribut *customer requirements* yang harus diperbaiki sehingga dapat meningkatkan nilai persepsi (kepuasan) yang lebih besar.
4. Dalam analisis dengan menggunakan QFD di dapatkan 16 urutan prioritas *technical response* sebagai *action plan* untuk peningkatan kualitas pelayanan Seskoal.

## Daftar Pustaka

### Buku

- Bowen, D.E. & Lawyer III, E. E. 1994. "Total quality-oriented human resources management", dalam R. A. Noe Hollenbeck, J.R., B. Gehart & P. M. Wright. *Reading in Human Resource Management*. Boston: Massachusetts: Richard D. Irwin, Inc.
- F. Tjiptono & G. Chandra. 2007. *Service, Quality Satisfaction*. (ed .2). Yogyakarta: Andi.
- Jasfar, Farida. 2012. *Teori dan Aplikasi Sembilan Kunci Keberhasilan Bisnis Jasa, Sumber Daya Manusia, Inovasi dan Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution. 2004. *Manajemen Jasa Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Octavian, Amarulla. 2013. *Transformasi Pendidikan Militer: Telaah Sosiologi Sekolah Staf dan Komando TNI AL di Era Global*. Jakarta: Seskoal.
- Pramesti, Getut. 2015. *Kupas Tuntas Data Penelitian*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Taufiqerrochman. 2014. *Akademi TNI Angkatan Laut Kelas Dunia*. Bumimoro: AAL.
- Tjiptono, Fandy dan Diana. 2000. *Total Quality Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Wijaya, Tony. 2014. *Manajemen Kualitas Jasa*. Jakarta: Indeks.
- Wijaya, Tony. 2011. *Manajemen Kualitas Jasa*. Jakarta: Indeks. Cet ke-2.
- Wibisono, Dermawan. 2012. *How to Create A World Class Company, Panduan bagi Manajer dan Direktur*, Jakarta: Kompas Gramedia.

### Jurnal

- Tan, Kay C dan Theresia AP. 2002. "Integrating Servqual and Kano's Model in to QFD for Service Excellence Development". *Managing Service Quality* 11. Number 6

### Website

- <http://Seskoal.tnial.mil.id/Profil/ejarah/tabid/229/Default.aspx>, diunduh pada 2 Desember 2015.

