

MANAJEMEN KUALITAS JASA PERAWATAN MOTOR DENGAN METODE SERVQUAL, QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT DAN MODEL KANO

Rizky Ramadhano

Anjar Priyono

anjar.priyono@uii.ac.id

Program Studi Manajemen,

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

ABSTRACT

The objective of this paper is to investigate the attributes of services at a scooter maintenance centre and how to improve the attributes. As many as 40 customers participated in this study to identify the attributes. The instrument was developed through a combination of literature review, interview focus group discussion. Unlike many other studies that assume a linear relationship between services attributes and customer satisfaction, this study considers the relationship as non-linear. For this reason, this study does not only use Service Quality (SERVQUAL) Model but also Kano's Model which was combined with Quality Function Deployment. The analysis demonstrated that there were 13 attributes required by customers of which 4, 5 and 4 were categorised as attractive, one-dimensional and must-be respectively according to Kano's Model. Managerial implication and future research recommendation are also presented at the end of the paper.

Keywords: *Service quality, Kano's Model, Quality Function Deployment, Service Performance, Voice of Customer, House of Quality*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis atribut jasa di pusat perawatan skuter dan bagaimana melakukan perbaikan terhadap atribut - atribut tersebut. Sejumlah 40 pelanggan berpartisipasi dalam penelitian ini untuk mengidentifikasi atribut tersebut. Atribut - atribut jasa perawatan skuter di penelitian ini diidentifikasi melalui serangkaian teknik yang terdiri dari studi pustaka, wawancara dan focus group discussion. Berbeda dengan penelitian - penelitian lain yang mengasumsikan adanya hubungan linear antara atribut jasa dengan kepuasan pelanggan, penelitian ini menggunakan asumsi hubungan keduanya bersifat non-linear. Dengan pertimbangan ini, penelitian ini tidak hanya menggunakan Model Service Quality (SERVQUAL), tetapi juga menggunakan Model Kano yang kemudian dikombinasikan dengan Quality Function Deployment. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari 13 atribut yang diinginkan pelanggan, dengan menggunakan Model Kano 4 diantaranya dikategorikan menjadi attractive, 5 menjadi one-dimensional dan 4 atribut menjadi must-be. Implikasi manajerial dan rekomendasi untuk penelitian berikutnya juga disajikan di bagian akhir paper ini.

Kata Kunci: *Service quality, Kano's Model, Quality Function Deployment, Service Performance, Voice of Customer, House of Quality*

PENDAHULUAN

Model Service Quality (SERVQUAL) telah banyak digunakan untuk mengukur kualitas jasa. Awalnya, model SERVQUAL diperkenalkan oleh Parasuraman *et al.* (1985)

yang kemudian dilakukan berbagai adaptasi untuk industri yang berbeda. Model yang dikemukakan oleh Parasuraman *et al.* (1985) tersebut kemudian dilakukan beberapa modifikasi (Parasuraman *et al.* 1994b; Parasuraman *et al.* 1994a) dan juga kemudian

dikembangkan menjadi *Service Performance* (SERVPERF) (Cronin and Taylor, 1992). Meskipun metode ini telah banyak diterapkan dan banyak diadopsi perusahaan untuk kepetingan praktis, akan tetapi model tersebut tidak terlepas dari kritik.

Paling tidak, ada tiga kritik yang muncul terhadap metode SERVQUAL (Tan and Pawitra, 2001). Pertama, SERVQUAL mengasumsikan bahwa hubungan antara kepuasan pelanggan dengan kinerja atribut - atribut layanan bersifat linear. Konsekuensinya, peningkatan kinerja atribut - atribut layanan akan berhubungan secara linear dan segaris dengan kepuasan pelanggan. Sebaliknya, jika terjadi ketidakpuasan pelanggan maka penyedia jasa dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara sederhana memperbaiki kinerja atribut - atribut jasanya (Busacca and Padula, 2005). Dengan pola pikir seperti ini, maka perusahaan harus memfokuskan diri untuk memperbaiki kinerja atribut - atribut jasa yang kurang baik.

Namun demikian, pendapat seperti di atas tidaklah sepenuhnya benar. Memberikan perhatian kepada atribut - atribut jasa tertentu belum tentu dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Memberikan perhatian kepada atribut - atribut jasa yang sebenarnya memang wajib harus ada tidak akan mampu meningkatkan kepuasan pelanggan. Jika perusahaan tidak menyediakannya, maka pelanggan tidak sekedar tidak terpuaskan, tetapi akan mengalami kekecewaan. Sebaliknya, jika memang disediakan, pelanggan hanya bersikap biasa - biasa saja. Peningkatan kinerja terhadap atribut jasa seperti ini tidaklah diperlukan.

Sebagai contoh, setiap pelanggan yang membuka rekening bank di Indonesia pasti dilengkapi dengan kartu ATM. Kartu ATM telah menjadi atribut jasa yang bersifat wajib untuk diberikan kepada seluruh nasabah bank. Jika pemberian ATM kepada nasabah bank tidak dilakukan, maka nasabah akan mengalami kekecewaan. Sebaliknya, jika pelanggan diberikan kartu ATM maka tidak akan memberikan dampak yang besar atau bahkan tidak ada peningkatan kepuasan.

SERVQUAL menggunakan skala yang linear untuk memahami hubungan antara kepuasan pelanggan dengan kinerja masing - masing atribut jasa. Dengan alasan ini, maka

dalam kondisi tertentu SERVQUAL belum tentu dapat bekerja dengan baik.

Kedua, SERVQUAL dipandang sebagai alat untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). SERVQUAL didefinisikan oleh Parasuraman *et al.* (1988) sebagai peneliti yang mengusulkan konsep tersebut sebagai alat yang memiliki kualitas reliabilitas dan validitas. Karena dipandang sebagai alat, maka konsekuensinya SERVQUAL dapat digunakan untuk memahami harapan dan persepsi dari pelanggan.

Namun demikian, dengan semakin meningkatkan tekanan pasar, perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) bisa jadi tidak cukup untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Hal ini disebabkan karena semakin banyak organisasi yang menjadikan inovasi sebagai sumber keunggulan kompetitif (Ammon and Alexy; Oliver 2013). Beberapa penelitian mendukung fakta ini dengan menyatakan bahwa kebutuhan dan keinginan pelanggan harus dipenuhi pada tingkat minimal atau melebihi harapan pelanggan. SERVQUAL tidak didesain untuk memfasilitasi adanya strategi inovasi ini. Sementara itu, alat - alat lain misalnya *Quality Function Deployment* memberikan fasilitas untuk melakukan inovasi.

Ketiga, SERVQUAL menyediakan informasi tentang kesenjangan antara harapan dan kenyataan mengenai kualitas jasa yang diterima pelanggan. Akan tetapi, SERVQUAL tidak mampu menjelaskan bagaimana metode atau teknik agar penyedia jasa dapat mengurangi kesenjangan antara harapan dan kenyataan tersebut. SERVQUAL akan sangat berguna jika dikombinasikan dengan alat manajemen kualitas yang lain sehingga dapat digunakan untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang dirasakan pelanggan.

Penerapan integrasi Model Kano dan QFD untuk mengelola kualitas jasa telah banyak dilakukan dipenelitian - penelitian terdahulu. Garibay *et al.* (2010) melakukan penelitian di Meksiko untuk menganalisis kinerja perpustakaan digital. Dengan menggunakan integrasi Model Kano dan QFD, Garibay *et al.* (2010) berhasil mengidentifikasi atribut - atribut apa yang perlu diperhatikan oleh perpustakaan digital. Penelitian yang lebih terkini juga digunakan untuk

meningkatkan kualitas jasa di sektor transportasi publik. Priyono (2016) mengamati bagaimana integrasi QFD dan Model Kano digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan bus kota. Atribut - atribut yang tidak dapat teridentifikasi dengan menggunakan model SERVQUAL dapat teridentifikasi dengan baik dengan menggunakan Model Kano dan QFD. Hu and Hsiao (2016) menyisipkan unsur risiko dalam analisisnya yang juga menggunakan integrasi QFD dan Model Kano untuk menginvestigasi kualitas layanan di jasa penerbangan.

Penelitian lain yang menggunakan metode serupa dilakukan oleh Baki *et al.* (2009). Baki *et al.* (2009) meneliti penyedia jasa logistik di Turki. Dengan melakukan integrasi Model Kano dengan QFD, maka dapat diperoleh berbagai informasi kualitatif dari pelanggan. Informasi - informasi ini bersifat spesifik untuk jenis jasa penyedia jasa logistik yang tidak mungkin dapat diidentifikasi jika menggunakan SERVQUAL.

Tujuan penelitian ini adalah agar dapat mengetahui layanan kualitas yang sudah ada pada penyedia jasa perawatan motor “The Bengkel” dan dapat diberikan inovasi baru dengan mengadopsi metode QFD dan Model Kano agar layanan kualitas yang diberikan kepada pelanggan dapat lebih ditingkatkan. Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut: 1) atribut jasa apakah yang diinginkan oleh pelanggan “The Bengkel”? dan 2) Bagaimanakah strategi penyedia jasa “The Bengkel” untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan?

KAJIAN LITERATUR

Model SERVQUAL

Pengukuran kualitas jasa dipelopori oleh Parasuraman *et al.* (1985) dengan mengembangkan model SERVQUAL. Penelitian tersebut kemudian dikembangkan kedalam beberapa penelitian berikutnya diantaranya (Parasuraman *et al.* 1988), (Parasuraman *et al.* 1994b), (Parasuraman *et al.* 1994a). Model SERVQUAL tersebut kemudian dikembangkan menjadi *Service Performance* (SERVPERF) yang tidak lain hanyalah sedikit varians dari SERVQUAL. Dalam perkembangannya SERVQUAL jauh

lebih banyak diterima baik oleh para praktisi maupun akademisi. Secara garis besar, model SERVQUAL terdiri dari lima dimensi dengan komposisi sebagai berikut: keberwujudan (*tangibles*), kehandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*empathy*).

SERVQUAL dibangun melalui tiga bagian, bagian pertama berkaitan dengan persepsi pelanggan terhadap layanan yang diharapkan (*expectation*), bagian kedua berkaitan dengan persepsi pelanggan terhadap kinerja (*performance*). Pada bagian pertama dan kedua didapatkan *gap* (kesenjangan) antara *expectation* dan *performance*. Gap tersebut diukur dengan skor yang berbeda (*performance minus expectation*). Apabila gap menunjukkan skor positif, maka hal ini memperlihatkan bahwa *performance* lebih baik dari apa yang diharapkan pelanggan, sedangkan skor negatif memperlihatkan bahwa kualitas pelayanannya rendah. Dan bagian ketiga berkaitan dengan tingkat kepentingan (*level of importance*) dari dimensi layanan. Skor ini digunakan untuk membandingkan kualitas layanan yang diterima untuk didapatkan skor kualitas layanan yang lebih akurat.

Model Kano

Kano *et al.* (1984) mengembangkan model yang dapat mengatasi kelemahan - kelemahan yang ada dimodel SERVQUAL dan SERVPERF. Model Kano ini dapat memahami dengan lebih baik hubungan antara kepuasan pelanggan dengan kinerja atribut - atribut jasa yang ditawarkan. Karena Model Kano mengakui bahwa hubungan antara atribut jasa dan kepuasan pelanggan tidak selalu linear, maka atribut - atribut jasa dikategorikan menjadi tiga dengan karakter yang berbeda:

1. *Must-be attributes*. Atribut jasa ini bersifat suatu keharusan. Pelanggan menerima atribut jasa dalam kategori ini sebagai sesuatu yang bersifat *take them for granted*. Namun demikian, jika atribut jasa dalam kategori ini tidak terpenuhi, maka pelanggan akan sangat kecewa. Sebagai contoh sederhana, jika pelanggan membeli mobil baru maka cat mobil yang mengkilat dan tanpa goresan adalah suatu keharusan. Tetapi jika yang terjadi adalah

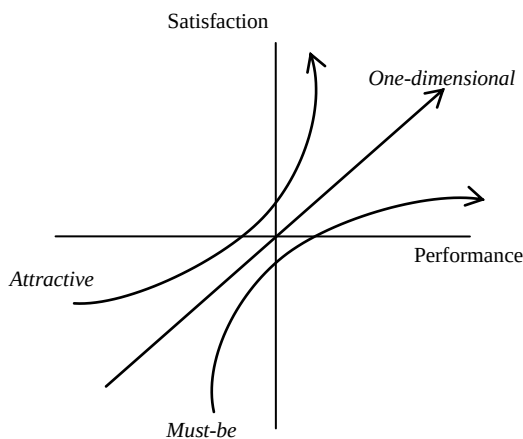
sebaliknya, maka pelanggan akan sangat kecewa.

2. *One-dimensional attributes*. Berbeda dengan atribut dalam kategori *must-be*, atribut jasa dalam kategori ini berpotensi untuk memberikan kontribusi terhadap kepuasan pelanggan. Hubungan antara atribut jasa dengan kepuasan pelanggan memang bersifat linear untuk atribut dalam kelompok ini. Atribut ini juga disebut dengan istilah '*spoken qualities*' (Tan dan Pawitra, 2001).

3. *Attractive attributes*. Jika atribut jasa ini tidak disediakan oleh perusahaan, pelanggan tidak akan merasa kecewa. Hal ini disebabkan karena memang atribut jasa dalam kelompok ini tidak begitu diharapkan oleh pelanggan. Akan tetapi jika memang atribut ini disediakan oleh perusahaan, maka pelanggan akan tidak hanya terpuaskan tetapi akan merasakan '*delightment*' atau kegembiraan yang berlebihan.

Secara grafis, hubungan antara kepuasan pelanggan dengan kinerja masing - masing atribut jasa disajikan dalam gambar 1.

Gambar 1.
Model Kano

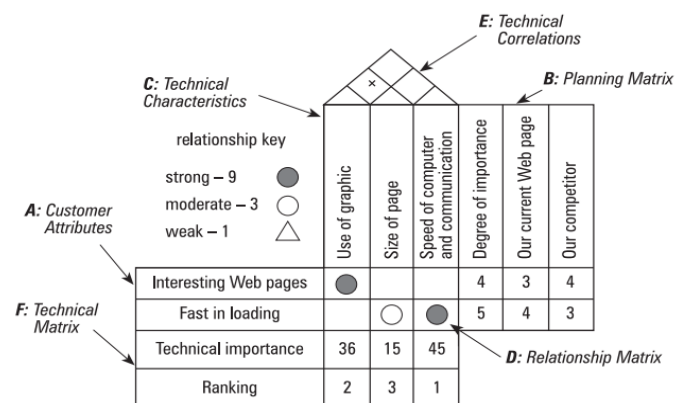


Model Quality Function Deployment

Quality Function Deployment (QFD) adalah metode yang populer digunakan untuk menterjemahkan atribut - atribut jasa kedalam spesifikasi penyedia jasa (Sullivan, 1986). Sebagai metode pengembangan produk dan manajemen kualitas, QFD diperkenalkan pertama kali di Jepang (Akao, 1990) sebagai alat untuk perbaikan berkelanjutan (*continuous*

improvement). Secara garis besar, QFD terdiri dari empat tahap, yaitu *House of Quality* (HoQ) identifikasi atribut - atribut jasa atau produk yang diinginkan pelanggan, proses perencanaan menterjemahkan atribut produk atau jasa kedalam spesifikasi perusahaan, dan terakhir adalah proses produksi. Dari keempat tahapan tersebut, tahapan yang pertama yaitu HoQ adalah proses yang paling kritis. Dengan alasan inilah tahapan ini paling banyak dianalisis dan diinvestigasi dalam penelitian. Di dalam tahapan ini, atribut jasa yang diinginkan oleh pelanggan diidentifikasi. Kegagalan dalam memahami atribut jasa akan menyebabkan keseluruhan proses QFD tidak akan berhasil.

Gambar 2.
Quality Function Deployment



Sumber: diadaptasi dari Shen *et al.* (2010)

Grafik HoQ berupa sebuah matrik yang menggambarkan hubungan antara kebutuhan pelanggan dengan spesifikasi teknis yang akan diberikan oleh perusahaan. Idealnya HoQ disiapkan oleh sebuah tim yang terdiri dari berbagai latar belakang sehingga bersifat tim lintas fungsi (*cross functional team*). Sebagai misal, HoQ untuk membuat *website* dapat diidentifikasi atribut - atribut produk yang diinginkan diantaranya adalah tampilan yang menarik dan loadingnya cepat (lihat gambar 2). Grafik HoQ terdiri dari beberapa sub-matrik yang saling terhubung; sub-matrik yang satu berkorelasi dengan sub-matrik yang lain seperti disajikan gambar 2 dengan penjelasan sebagai berikut: Bagian A menyajikan serangkaian daftar atribut jasa yang diinginkan oleh pelanggan. Bagian ini disebut juga

dengan 'Voice of Customer' atau 'What'. Bagian B adalah matriks perencanaan (*planning matrix*) yang menyajikan sejumlah informasi, yaitu tingkat kepentingan masing-masing atribut jasa, persepsi kualitas jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, dan hasil *benchmark* atribut jasa dengan pesaing. Bagian C menjelaskan karakteristik teknis mengenai 'How' atau 'bagaimana' atribut jasa yang diinginkan oleh pelanggan dapat diterjemahkan ke dalam spesifikasi penyedia jasa. Bagian D menjelaskan hubungan antara 'How' dan 'What'. Semakin tinggi keterkaitan hubungan antara 'How' dan 'What' ini, maka perusahaan semakin penting untuk memfokuskan perhatiannya pada atribut tersebut. Bagian E, yaitu bagian atas dari HoQ, menyajikan hubungan antar 'How'. Dari bagian ini dapat diketahui bagaimana keterkaitan antar strategi yang akan dilakukan oleh perusahaan. Terdapat kemungkinan beberapa strategi yang dikemukakan perusahaan akan memiliki kontradiksi atau *trade-off* sehingga perusahaan harus menyusun skala prioritas.

Penyusunan HoQ dilakukan melalui serangkaian proses. Proses penyusunan HoQ ini dimulai dari bagian sebelah kiri, yaitu mengidentifikasi atribut jasa yang diinginkan pelanggan dan kemudian menyusun prioritas terhadap atribut-atribut tersebut. Selanjutnya, atribut-atribut jasa yang telah teridentifikasi tersebut kemudian dianalisis dengan Model Kano. Model Kano ini digunakan untuk mengidentifikasi atribut-atribut jasa yang dianggap sebagai *must-be*, *one-dimensional*, dan *attractive*. Dari hasil kategorisasi ini kemudian hasil pengkategorian atribut-atribut tersebut digunakan sebagai input untuk analisis QFD.

METODA PENELITIAN

Obyek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah penyedia jasa perawatan sepeda motor jenis *scooter*. *Scooter* merupakan jenis motor dari negara Italia yang telah banyak diminati. Seiring dengan perkembangan teknologi, sepeda motor jenis *scooter* juga ditawarkan dengan teknologi *matic*. Meskipun telah mengadopsi teknologi *matic*, akan tetapi tetap

mempertahankan desain klasik yaitu bentuk *body* yang bulat tetapi mesin sudah menggunakan transmisi otomatis dan teknologi FI (*fuel injection*) yang diklaim lebih hemat bahan bakar dari pada sistem karburasi.

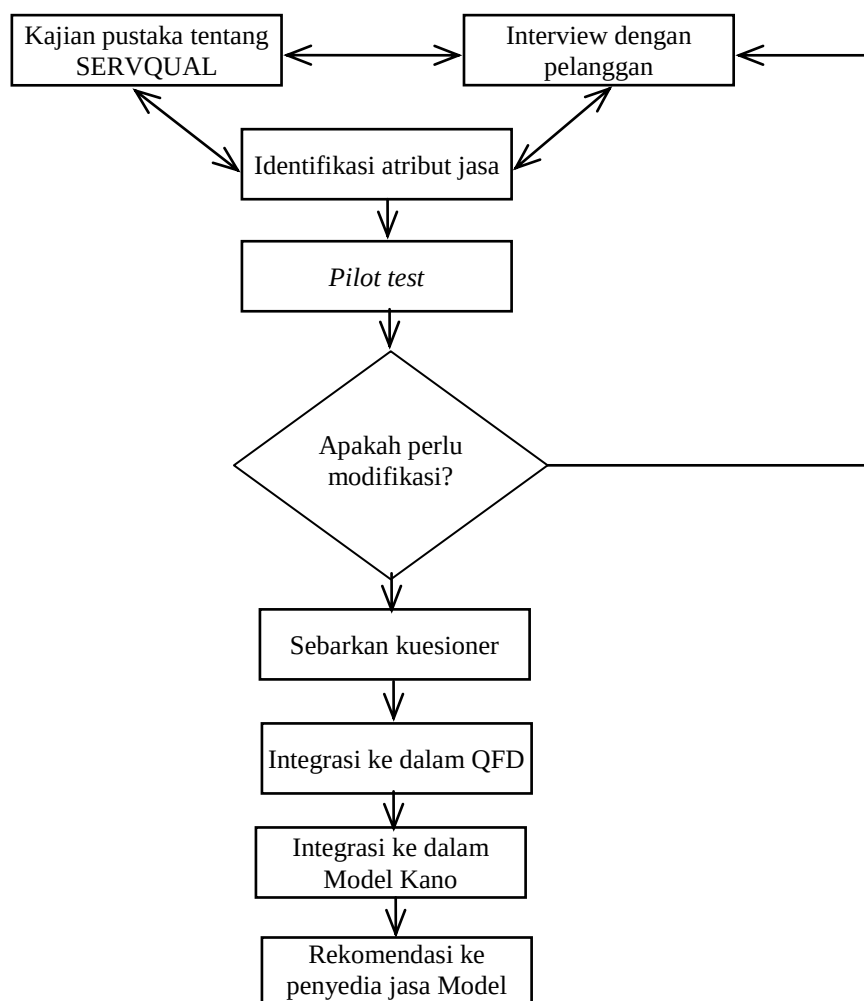
Penulis memilih jasa bengkel motor yang baru pertama kali berdiri di Yogyakarta, yaitu "The Bengkel", sebuah bengkel motor yang memfokuskan diri untuk melayani perawatan sepeda motor jenis *scooter*. Peneliti memutuskan untuk memilih "The Bengkel" sebagai objek penelitian karena penulis memandang pengguna *scooter* di Yogyakarta jumlahnya terus berkembang. Sementara itu, "The Bengkel" merupakan satu-satunya bengkel *scooter* yang ada di Yogyakarta yang bukan merupakan dealer resmi dari produsen sehingga memiliki posisi yang strategis.

Pengembangan Instrumen Penelitian

Pengembangan instrumen dalam penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi atribut-atribut apa saja yang diharapkan oleh pelanggan. Pengembangan instrumen dalam penelitian ini tidak dimulai dari nol, tetapi berawal dari penelitian-penelitian yang sudah ada sebelumnya. Penelitian dalam topik SERVQUAL (Parasuraman *et al.* 1994b; Parasuraman *et al.* 1985; Parasuraman *et al.* 1988; Parasuraman *et al.* 1994a) dan SERVPERF (Cronin and Taylor, 1992) dijadikan landasan untuk melakukan identifikasi atribut-atribut jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan. Untuk memastikan bahwa atribut-atribut jasa yang diperoleh dari hasil review literatur tersebut sesuai dengan fakta di lapangan, maka dilakukan interview dengan pelanggan. Proses mengidentifikasi atribut-atribut jasa ini bersifat iteratif seperti disajikan dalam gambar 2.

Setelah atribut-atribut jasa yang diinginkan oleh pelanggan telah teridentifikasi, maka dilakukan *pilot test* dengan jumlah responden 10 orang. Dari hasil *pilot test* ini dapat diketahui apakah memang atribut-atribut jasa tersebut telah sesuai dengan pendapat pelanggan dalam cakupan yang sedikit lebih luas. Langkah berikutnya adalah menganalisis apakah hasil *pilot test* ini telah cukup memuaskan. Jika belum, maka proses akan berulang kembali dari awal sehingga secara keseluruhan prosesnya bersifat iteratif.

Gambar 3.
Tahapan pengembangan instrument penelitian



Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode *convenience sampling*, yaitu salah satu teknik pengambilan sampel yang bersifat *non-probabilistic*. Sesuai dengan namanya, teknik pengambilan sampel ini mengadalkan pada kemudahan dalam menjangkau responden (Sekaran and Bougie, 2013). Peneliti dapat memasukkan siapa saja untuk dijadikan sampel penelitian selama individu tersebut adalah pelanggan perusahaan. Dengan cara ini, maka peneliti dapat menjangkau responden dalam jumlah yang besar dan dengan kualitas data yang lebih baik karena kemudahan aksesnya.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Responden

Di dalam pengumpulan data yang telah dilakukan di awal bulan November 2015 hingga akhir bulan Desember 2015, dapat terkumpul jumlah responden sejumlah 40. Responden memiliki berbagai latar belakang profesi yang terdiri dari mahasiswa, karyawan, dan pegawai negeri sipil. Dari segi usia, responden memiliki usia dengan rentang 20 hingga 50 tahun. Responden tersebut minimal menjadi pelanggan “The Bengkel” selama 6 bulan terakhir dan minimal pernah menggunakan layanan jasa “The Bengkel” sebanyak dua kali.

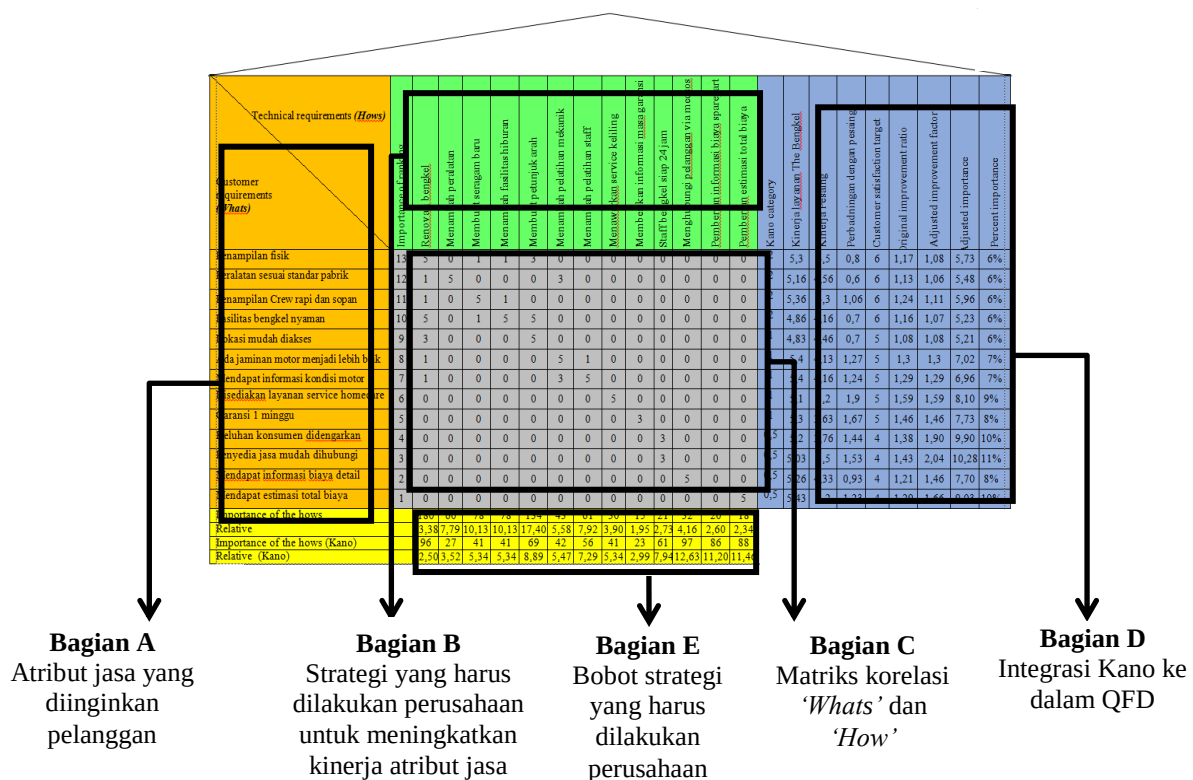
Metode integrasi SERVQUAL, QFD dan Model Kano

Pengintegrasian QFD dan Model Kano melalui serangkaian tahapan. Secara garis besar, pengintegrasian SERVQUAL, QFD dan Model Kano mengikuti melalui empat tahap seperti disajikan dalam gambar 4.

Pertama, mengidentifikasi atribut - atribut jasa yang diinginkan oleh pelanggan atau dikenal dengan istilah sebelumnya

menjadi *Voice of Customers (VoC)* digrafik QFD. Atribut - atribut ini menggunakan SERVQUAL (Parasuraman *et al.* 1988; Parasuraman *et al.* 1985; Parasuraman *et al.* 1994b; Parasuraman *et al.* 1994a) sebagai dasar untuk mengidentifikasi atribut jasa yang diinginkan pelanggan. Bagian inilah yang kemudian menjadi 'What' dalam grafik QFD. Di gambar 4, bagian ini ditunjukkan dengan bagian A dan diarsir dengan warna orange.

Gambar 4.
Grafik akhir integrasi SERVQUAL, QFD dan Model Kano



Kedua, mengidentifikasi bagaimana 'What' dapat diterjemahkan ke dalam spesifikasi teknis yang akan dilakukan oleh perusahaan. Di gambar 4, bagian ini ditunjukkan dengan bagian B dan diarsir dengan warna hijau.

Ketiga, menentukan keterkaitan antara 'Whats' dan 'How' dengan nilai 5 (tinggi), 3 (sedang), 1 (rendah) dan 0 (tidak ada). Tingkat keterkaitan antara atribut - atribut jasa dengan spesifikasi teknis ditentukan berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan staf "The Bengkel". Di gambar 4, bagian ini ditunjukkan

dengan bagian C dan diarsir dengan warna abu-abu.

Keempat, mengintegrasikan atribut - atribut jasa yang telah berhasil diidentifikasi di bagian A, seperti disebutkan pada poin nomor 1 di atas, ke dalam Model Kano. Di gambar 4, langkah ini disajikan di bagian D dan diarsir dengan warna biru.

Kelima, mengidentifikasi strategi yang harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan atribut jasa yang perlu mendapatkan prioritas. Di gambar 4, langkah ini disajikan di bagian E dan diarsir dengan warna kuning.

Atribut Jasa Yang Diinginkan Oleh Pelanggan

Atribut - atribut jasa yang diinginkan oleh pelanggan diidentifikasi melalui serangkaian proses yang terdiri dari studi pustaka, wawancara dengan pelanggan, *pilot test* dan penyebaran kuesioner, maka diperoleh atribut - atribut jasa yang diinginkan oleh pelanggan. Atribut - atribut jasa tersebut disajikan di gambar 4 bagian A yang kemudian diperbesar seperti disajikan dalam tabel 1. Atribut - atribut tersebut tidak lain adalah 'Whats' dalam grafik QFD atau atribut jasa apa yang diinginkan pelanggan. Dari hasil analisis, diperoleh sejumlah 13 atribut jasa yang diinginkan oleh pelanggan.

Kolom nomor 1 menunjukkan *importance of ranking*, yaitu menunjukkan tingkat kepentingan masing-masing atribut jasa. Semakin besar tingkat kepentingan yang ditunjukkan dengan semakin tingginya nilai, maka semakin penting atribut tersebut dimata pelanggan. Di tabel 1 tampak jelas bahwa 3 atribut yang paling penting secara berurutan adalah (1) Penampilan fisik, (2) Peralatan sesuai standar pabrik, dan (3) Penampilan crew yang rapi. Dari hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa penyedia jasa hendaknya memfokuskan diri terhadap 13 atribut - atribut jasa yang disajikan di tabel 1. Angka - angka di bawah kolom 2 hingga kolom 14 (area yang diarsir dengan warna abu - abu) menunjukkan matriks korelasi antara 'Whats' dan 'How'.

Tabel 1.
Atribut jasa dan matriks korelasi antara 'Whats' dengan 'How'

Technical requirements (Hows)	Customer requirements (Whats)	Importance of ranking													
		Renovasi bengkel	Menambah peralatan	Membuat seragam baru	Menambah fasilitas hiburan	Membuat petunjuk arah	Menambah pelatihan mekanik	Menambah pelatihan staff	Menawarkan service keliling	Memberikan informasi masa garansi	Staff bengkel siap 24 jam	Menghubungi pelanggan via medsos	Pemberian informasi biaya sparepart	Pemberian estimasi total biaya	
Nomor kolom		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Penampilan fisik		13	5	0	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0
Peralatan sesuai standar pabrik		12	1	5	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
Penampilan Crew rapi dan sopan		11	1	0	5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fasilitas bengkel nyaman		10	5	0	1	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0
Lokasi mudah diakses		9	3	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
Jaminan motor menjadi lebih baik		8	1	0	0	0	0	5	1	0	0	0	0	0	0
Mendapat informasi kondisi motor		7	1	0	0	0	0	3	5	0	0	0	0	0	0
Disediakan layanan homecare		6	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0
Garansi 1 minggu		5	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
Keluhan konsumen didengarkan		4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
Penyedia jasa mudah dihubungi		3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
Mendapat informasi biaya detail		2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0
Mendapat estimasi total biaya		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5

Seperti telah dijelaskan di bagian awal artikel ini, menurut Model Kano hubungan antara atribut jasa dengan kepuasan pelanggan tidaklah linear (Tan and Shen 2010; Tan and Pawitra 2001). Karenanya, atribut jasa yang telah teridentifikasi di tabel 1 tersebut belum tentu memiliki tingkat kontribusi yang sama terhadap kepuasan pelanggan sehingga perlu menggunakan Model Kano. Tabel 2 menjelaskan bagaimana atribut - atribut jasa yang telah teridentifikasi diintegrasikan

dengan Model Kano. Pengintegrasikan ini melalui beberapa langkah yang dapat dijelaskan sebagai berikut. 1) Kolom nomor 15 menunjukkan kategori dalam Model Kano. Hasil ini diperoleh berdasarkan diskusi dengan pelanggan sebagai pengguna jasa. Dari hasil diskusi dengan pelanggan diperoleh 4 atribut jasa termasuk kategori *attractive*, 5 atribut termasuk kategori *one-dimensional*, dan 4 atribut jasa termasuk dalam kategori *must-be*. Untuk setiap kategori diberikan bobot 2, 1, dan

0.5 secara berurutan untuk masing-masing *attractive*, *one-dimensional* dan *must-be*. 2) Kolom nomor 16 menunjukkan kinerja layanan “The Bengkel”. Nilai di kolom ini diperoleh dari hasil rata - rata pengisian oleh responden. 3) Kolom nomor 17 menunjukkan kinerja layanan pesaing utama “The Bengkel”. Nilai di kolom ini diperoleh dari hasil rata - rata pengisian oleh responden. Pesaing utama “The Bengkel” adalah penyedia jasa perawatan *scooter* yang secara resmi dikelola oleh produsen *scooter*. Pesaing tersebut adalah satu - satunya penyedia jasa resmi dari produsen yang ada di Yogyakarta. 4) Kolom nomor 18 menunjukkan selisih antara rata rata evaluasi kualitas “The Bengkel” (kolom nomor 16) dengan pesaing (kolom nomor 17). Nilai positif menunjukkan kinerja “The

Bengkel” lebih baik dibandingkan pesaing, dan jika negatif maka sebaliknya. 5) Kolom nomor 19 menyajikan *customer satisfaction target* yang ingin dicapai oleh pengelola “The Bengkel”. Nilai di kolom ini ditentukan berdasarkan hasil diskusi peneliti dengan pihak penyedia jasa. 6) Kolom nomor 20 menyajikan IR_o (*Original Improvement Ratio*) dengan cara membagi *Customer Satisfaction Target* (kolom 19) dengan kinerja layanan “The Bengkel” (kolom 16). 7) Kolom nomor 21 menyajikan IR_{adj} (*Adjusted Improvement Factor*) dengan cara rumus sebagai berikut: $IR_o^{1/k}$ dimana k merupakan koefisien Kano untuk masing - masing kategori yang nilainya adalah sebagai berikut: 2 untuk *attractive*, 0,5 untuk *must-be*, dan 1 untuk *one-dimensional*.

Tabel 2.
Pengintegrasian atribut jasa ke dalam Model Kano

Technical requirements (Hows) Customer requirements (Whats)	Kategori dalam Model Kano									
	Nomor kolom	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Penampilan fisik	2	5,3	4,5	0,8	6	1,17	1,08	5,73	6%	
Peralatan sesuai standar pabrik	2	5,16	4,56	0,6	6	1,13	1,06	5,48	6%	
Penampilan Crew rapi dan sopan	2	5,36	4,3	1,06	6	1,24	1,11	5,96	6%	
Fasilitas bengkel nyaman	2	4,86	4,16	0,7	6	1,16	1,07	5,23	6%	
Lokasi mudah diakses	1	4,83	4,46	0,7	5	1,08	1,08	5,21	6%	
Ada jaminan motor menjadi lebih baik	1	5,4	4,13	1,27	5	1,3	1,3	7,02	7%	
Mendapat informasi kondisi motor	1	5,4	4,16	1,24	5	1,29	1,29	6,96	7%	
Disediakan layanan service homecare	1	5,1	3,2	1,9	5	1,59	1,59	8,10	9%	
Garansi 1 minggu	1	5,3	3,63	1,67	5	1,46	1,46	7,73	8%	
Keluhan konsumen didengarkan	0,5	5,2	3,76	1,44	4	1,38	1,90	9,90	10%	
Penyedia jasa mudah dihubungi	0,5	5,03	3,5	1,53	4	1,43	2,04	10,28	11%	
Mendapat informasi biaya detail	0,5	5,26	4,33	0,93	4	1,21	1,46	7,70	8%	
Mendapat estimasi total biaya	0,5	5,43	4,2	1,23	4	1,29	1,66	9,03	10%	

8) Kolom nomor 22 menyajikan *Adjusted Importance*. Nilai di kolom ini dihitung dengan cara mengalikan IR_{adj} (*Adjusted Improvement Ratio*) (kolom 21) dikalikan dengan *Customer Satisfaction Target* (kolom 19). *Customer Satisfaction Target* ini ditentukan berdasarkan hasil diskusi peneliti dengan penyedia jasa. 9) Kolom nomor 23 menyajikan *PI* (*Percent Importance*) yang perhitungannya dengan cara membagi nilai IR_{adj} dari masing - masing atribut jasa dengan

dibagi dengan total IR_{adj} kemudian dikalikan 100%.

Berdasarkan hasil *percent importance* ini, maka dapat diketahui atribut - atribut mana yang perlu mendapatkan perhatian untuk dilakukan perbaikan. Semakin besar persentase suatu atribut, maka semakin besar urgensi untuk dilakukan perbaikan. Dari kolom nomor 23 dapat diketahui bahwa 3 atribut jasa yang memiliki persentase terbesar untuk dilakukan perbaikan adalah (1) Penyedia jasa mudah dihubungi, (2) Keluhan konsumen

mudah didengarkan, dan (3) Mendapat estimasi total biaya.

Dari hasil analisis dengan Model Kano yang disajikan di tabel 2, maka dapat identifikasi tiga atribut jasa yang perlu untuk dilakukan perbaikan. Hasil tersebut berbeda dengan analisis konvensional yang mengasumsikan hubungan antara kepuasan pelanggan dengan kinerja atribut jasa bersifat linear. Jika menggunakan metode konvensional, maka atribut - atribut jasa yang memiliki kinerja rendah akan mendapatkan perhatian lebih tinggi. Jika mengacu pada tabel 2, maka yang perlu mendapatkan perhatian adalah 2 atribut jasa dengan nilai kinerja terendah yaitu: (1) Fasilitas bengkel nyaman dan (2) Lokasi mudah diakses.

Namun, setelah mempertimbangkan unsur non-linearitas, maka ketiga atribut ini dipandang kurang penting dan justru atribut lain yang perlu mendapatkan perhatian; yaitu atribut - atribut yang memiliki *percent importance* paling tinggi (kolom 23)

Strategi Meningkatkan Pelayanan Kepada Pelanggan

Seperti halnya dalam penentuan atribut - atribut jasa yang diinginkan pelanggan, strategi untuk meningkatkan kualitas layanan juga mempertimbangkan Model Kano.

Hasil analisis konvensional dengan menggunakan QFD menyarankan perusahaan untuk memfokuskan diri pada *technical requirements* yang banyak memiliki korelasi yang kuat dengan atribut - atribut jasa. Pendapat seperti ini didasarkan pada asumsi

bahwa *technical requirement* yang banyak memiliki hubungan dengan atribut jasa, maka *technical requirement* tersebut berperan besar untuk meningkatkan kinerja jasa. Kemanfaatan untuk meningkatkan kinerja atribut jasa ini semakin besar jika *technical requirement* dan atribut jasa memiliki korelasi yang tinggi.

Dalam perspektif Model Kano, pendapat seperti di atas tidaklah benar. *Technical requirement* yang memiliki banyak hubungan dengan *customer requirement* dan memiliki korelasi yang tinggi belum tentu mendapatkan prioritas yang paling tinggi. Hal ini dapat dibuktikan dengan perhitungan yang disajikan pada area yang diarsir dengan warna kuning.

Baris pertama menyajikan *Importance of How*. Nilai ini diperoleh dengan cara mengalikan ranking atribut jasa (kolom 1) dengan hasil matriks korelasi *technical requirements*. Baris kedua menyajikan *Relative Importance* (dinyatakan dalam persentase). Nilai ini diperoleh dengan cara membagi nilai dari masing - masing kolom *technical requirements* dengan total nilai di baris pertama (*Importance of the hows*). Baris ketiga menyajikan *Importance of Hows using Kano*. Nilai ini diperoleh dari nilai *Adjusted Importance* dikalikan dengan *Technical Requirements (Hows)* kemudian hasil dari perkalian tersebut dijumlahkan. Baris keempat menyajikan nilai *Relative Percentage*. Nilai ini diperoleh dengan cara melakukan pembagian *Importance of using Kano* dari masing - masing kolom *technical requirements* dengan total nilai di baris ketiga (*Importance of the Hows-Kano*).

Tabel 3.

Identifikasi strategi peningkatan kualitas layanan dengan Model Kano

Customer requirements (Whats)	Technical requirements (Hows)												
	Renovasi bengkel	Menambah peralatan	Membuat seragam baru	Menambah fasilitas hiburan	Membuat petunjuk arah	Menambah pelatihan mekanik	Menambah pelatihan staff	Menawarkan service keliling	Memberikan informasi masa garansi	Staff bengkel siap 24 jam	Menghubungi pelanggan via medsos	Pemberian informasi biaya sparepart	Pemberian estimasi total biaya
Nomor kolom	23	24	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Importance of the hows	180	60	78	78	134	43	61	30	15	21	32	20	18
Relative	23,38	7,79	10,13	10,13	17,40	5,58	7,92	3,90	1,95	2,73	4,16	2,60	2,34
Importance of the hows (Kano)	96	27	41	41	69	42	56	41	23	61	97	86	88
Relative importance (Kano)	12,50	3,52	5,34	5,34	8,89	5,47	7,29	5,34	2,99	7,94	12,63	11,20	11,46

Berdasarkan hasil perhitungan di tabel 3, dapat diidentifikasi *technical requirement* yang paling penting dari sudut pandang penyedia jasa. Di baris keempat tabel 3, dapat diketahui bahwa 3 *technical requirement* yang memiliki *Relative importance of (Kano)* bernilai paling tinggi adalah (1) Renovasi bengkel, (2) Pemberian estimasi total biaya, dan (3) Pemberian informasi biaya *sparepart*. *Technical requirement* lain bernilai lebih rendah dibandingkan dengan ketiga *technical requirement* tersebut. Penjumlahan nilai persentase ketiga *technical requirement* bernilai sejumlah 35.16%. Nilai ini berarti bahwa perbaikan yang hanya terfokus di ketiga *technical requirement* tersebut dapat meningkatkan kualitas layanan “The Bengkel” sebesar 35.16%.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menganalisis kinerja layanan perusahaan penyedia jasa perawatan motor menggunakan analisis SERVQUAL, QFD dan Model Kano. Secara keseluruhan dari hasil analisis, kinerja layanan perusahaan lebih baik dibanding pesaing, hal itu dibuktikan bahwa selisih seluruh kinerja atribut jasa di “The Bengkel” adalah positif dibandingkan dengan pesaing. Dengan kata lain, kinerja atribut jasa “The Bengkel” masih lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing.

Secara keseluruhan, dengan berdasarkan pada SERVQUAL sebagai landasan teori, terdapat 13 atribut jasa yang diidentifikasi dalam penelitian ini. Dari ketiga atribut jasa tersebut, dapat dikelompokkan menjadi 4 atribut bersifat *attractive*, 5 atribut bersifat *one-dimensional* dan 4 atribut bersifat *must-be*. Berdasarkan hasil analisis dengan QFD yang diintegrasikan dengan Model Kano, 3 atribut jasa yang perlu mendapatkan prioritas untuk dilakukan perbaikan adalah: (1) Penyedia jasa mudah dihubungi, (2) Keluhan konsumen mudah didengarkan, dan (3) Mendapat estimasi total biaya.

Untuk meningkatkan kualitas layanan yang disediakan “The Bengkel”, manajemen hendaknya memfokuskan pada 3 *technical requirement* yang memiliki *Relative importance of (Kano)* bernilai paling tinggi. Ketiga *technical requirement* tersebut adalah

(1) Renovasi bengkel, (2) Pemberian estimasi total biaya, dan (3) Pemberian informasi biaya *sparepart*.

Penelitian ini memiliki beberapa kekurangan yang sekaligus dapat menjadi rekomendasi untuk perbaikan bagi penelitian berikutnya. Pertama, lokasi penelitian ini berada di Yogyakarta dimana di kota tersebut hanya ada 2 lokasi penyedia jasa perawatan motor jenis *scooter*. Penelitian berikutnya dapat mencakup daerah lain misalnya Jakarta dengan memasukkan perusahaan pesaing dalam jumlah lebih besar.

Implikasi dan manfaat praktis bagi manajer

Penerapan aplikasi *Quality Function Development* (QFD) dan Model Kano terbukti dapat menentukan atribut jasa yang perlu segera diperbaiki untuk meningkatkan kinerja layanan dari sebuah perusahaan. Namun, tidak semua atribut jasa dalam perusahaan yang bisa mengungguli dari perusahaan pesaing, karena juga masih ada beberapa atribut jasa yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing. Hal tersebut tidak dapat dihindari karena masing – masing perusahaan memiliki kelebihan dan kekurangan masing – masing. Akan tetapi, apabila sudah diketahui kekurangan dari sebuah perusahaan, manajer tentu akan segera melakukan perbaikan untuk memperbaiki kinerja agar menjadi lebih baik lagi.

DAFTAR REFERENSI

- Akao, Y., 1990. *Quality Function Deployment: Integrating customer requirements into production design*, Cambridge, Massachusset: Productivity Press.
- Ammon, S. and Alexy;Oliver, 2013. The nature of innovation. In A. Dodgson, D. Gann, and N. Phillips, eds. *Oxford Handbook of Innovation Management*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Baki, B. et al., 2009. An application of integrating SERVQUAL and Kano's

- Model into QFD for logistics services: A case study from Turkey. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(1), pp.106–126.
- Busacca, B. and Padula, G., 2005. Understanding the relationship between attribute performance and overall satisfaction: Theory, measurement and implications. *Marketing Intelligence and Planning*, 23(6), pp.543–61.
- Cronin, J.J. and Taylor, S.A., 1992. Measuring service quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), p.55.
- Garibay, C., Gutierrez, H. and Figueroa, A., 2010. Evaluation of a digital library by means of quality function deployment (QFD) and the Kano model. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(2), pp.125–132.
- Hu, K.-C. and Hsiao, M.-W., 2016. Quality risk assessment model for airline services concerning Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 53, pp.177–185.
- Kano, N., Seraku, F. and Tsuji, S., 1984. Attractive quality and must-be quality Hinshitsu Quality. *The Journal of Japanese Society for Quality Control*, 14(2), pp.39–48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), pp.41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., 1994a. Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), pp.201–230.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L., 1994b. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, 58(January), pp.111–124. Available at: <http://www.jstor.org/stable/10.2307/1251430>
<http://www.jstor.org/stable/10.2307/1252255>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L., 1988. SERVQUAL- A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), pp.12–40.
- Priyono, A., 2016. Improving the quality of public transportation using Quality Function Deployment and Kano's Model. In A. Ali and A. T. Bon, eds. *Industrial Engineering and Operations Management Proceeding*. Kuala Lumpur, pp. 2699–2708.
- Sekaran, U. and Bougie, R., 2013. *Research methods for business: A skill-building approach* 6th ed., John Wiley & Sons, Ltd.
- Shen, X.X., Tan, K.C. and Xie, M., 2010. An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD. *European Journal of Innovation Management*, 3(2), pp.91–99.
- Sullivan, L.P., 1986. Quality function deployment. *Quality Progress*, 19(6), pp.39–50.
- Tan, K.C. and Pawitra, T.A., 2001. Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellence development. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(6), pp.418–430.
- Tan, K.C. and Shen, X.X., 2010. Integrating Kano's model in the planning matrix of quality function deployment. *Total Quality Management*, 11(8), pp.1141–1151.