

# STUDI ATAS PELAYANAN *CLIENT COORDINATOR* PADA KANTOR PELAYANAN UTAMA BEA DAN CUKAI TIPE A TANJUNG PRIOK DENGAN MENGGUNAKAN SERVQUAL, MODEL KANO DAN *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT*

Guruh Supenget<sup>a</sup> dan Nur Aisyah Kustiani<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. E-mail: .....

<sup>b</sup> Politeknik Keuangan Negara STAN. E-mail: .....

## ABSTRACT

*This study aims to determine the quality, the importance of service attributes and the appropriate effort to improve the quality of public services provided by the Client Coordinator at the Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. This study uses SERVQUAL questionnaire, Kano Model and Quality Function Deployment. SERVQUAL questionnaire is used to assess customer satisfaction (quality of service) by comparing customer expectations and the actual quality of service received by the customer. KANO model is used to determine which service attributes are important based on the perception of the customer. Moreover, the important service attributes identified by customer is analyzed in the house of quality (Quality Function Deployment method) to determine appropriate effort by government. A blend of these methods can be replicated in other efforts to improve public services so that the improvement will match with the needs of customers (community).*

**Keywords:** public service, SERVQUAL, KANO model, duality function deployment

## ABSTRAK

Studi ini bertujuan untuk menentukan kualitas, pentingnya atribut pelayanan, dan langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh *Client Coordinator* di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Penelitian ini menggunakan kuestioner SERVQUAL, Model Kano dan Quality Function Deployment. Kuestioner SERVQUAL digunakan untuk mengidentifikasi kepuasan stakeholder (kualitas layanan) dengan membandingkan ekspektasi pelanggan dan kualitas pelayanan sebenarnya yang diterima pelanggan. Model KANO digunakan untuk menentukan atribut pelayanan mana yang penting menurut persepsi pelanggan. Kemudian, atribut pelayanan yang penting yang diidentifikasi oleh pelanggan dianalisa dalam rumah kualitas (*Quality Function Deployment*) untuk menentukan usaha pemerintah yang tepat. Perpaduan antara metode-metode tersebut dapat direplikasi pada usaha yang lain untuk meningkatkan pelayanan publik sehingga peningkatan akan sesuai dengan kebutuhan pelanggan (komunitas).

**Kata Kunci:** layanan publik, SERVQUAL, model KANO, duality function deployment

## 1. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Pelayanan publik seringkali menjadi sorotan. Buruknya layanan yang diterima masyarakat berupa panjangnya birokrasi, ketidakjelasan biaya layanan, keterlambatan waktu layanan, data administrative yang tidak tepat dan berbagai keluhan lain seringkali

didengar. Padahal, kita tahu bahwa pelayanan publik merupakan tugas utama pemerintah.

Konsep *New Public Management (NPM)* sebagaimana diungkapkan Mahmudi (2007: 32) menyatakan bahwa praktik manajemen di sektor swasta lebih baik dari sektor publik, sehingga untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu mengadopsi beberapa praktik dan teknik

manajemen sektor swasta. NPM sangat terkait dengan semakin pentingnya pelayanan kepada pelanggan (*customer service*). Sebagai produk pelayanan publik dan untuk mewujudkan akuntabilitas publik, setiap masyarakat sebagai pelanggan berhak untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang mereka terima.

Dirjen Bea dan Cukai merupakan salah satu unit di Kementerian Keuangan yang menyelenggarakan layanan publik. Pelayanan oleh Client Coordinator KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok sebagai suatu bentuk pelayanan publik (diselenggarakan oleh pemerintah) dituntut untuk dapat menerapkan prinsip *good governance*. Hasil survei tahun 2010, pengguna jasa merasa puas atas kemudahan informasi serta kecepatan dan ketepatan respon CC, survei tahun 2011 juga menunjukkan kriteria cukup baik. Hasil survei ini selanjutnya akan digunakan sebagai masukan untuk meningkatkan pelayanan kepada pengguna jasa melalui penyusunan *action plan* (rencana aksi) Bidang BKLI. *Action plan* tersebut disusun per tahun dan dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaannya setiap bulan. Namun, dalam pelaksanaannya *action plan* tersebut belum ada penyusunan prioritas, langkah-langkah yang mana yang harus diutamakan untuk dilaksanakan agar dapat meningkatkan kepuasan pengguna jasa.

## B. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini membahas penggunaan metode statistik dalam mengevaluasi dan menentukan prioritas upaya peningkatan pelayanan publik dengan melakukan studi atas pelayanan *Client Coordinator* pada KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok. Penggunaan metode statistik dalam penelitian ini dilakukan secara sekuensial yaitu berurutan dari penggunaan SERVQUAL untuk mengidentifikasi kualitas layanan, model KANO untuk mengidentifikasi dimensi layanan yang memerlukan perbaikan atau peningkatan kualitas dan metode Quality Function Deployment untuk menentukan langkah-langkah prioritas peningkatan kualitas layanan.

## C. Masalah Penelitian

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok telah memberikan pelayanan kepada pengguna jasa sesuai dengan harapan mereka?
2. Atribut-atribut pelayanan CC yang mana yang menjadi kebutuhan pengguna jasa (*customer requirement*)?
3. Atas dasar hubungan tingkat kepentingan (*degree of importance*) dan tingkat kepuasan (*satisfaction level*) pengguna jasa, berada di kuadran manakah atribut-atribut pelayanan CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok?
4. Dengan mempertimbangkan kategori atribut dan prioritas yang ada sesuai kuadran dimana atribut berada, langkah-langkah apa yang perlu dilakukan oleh KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok untuk meningkatkan pelayanan CC?

## D. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. untuk mengetahui bagaimana pelayanan CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok dilihat dari persepsi dan harapan pengguna jasa,
2. untuk mengetahui atribut-atribut pelayanan CC yang mana yang dapat meningkatkan kepuasan pengguna jasa dan menjadi kebutuhan pengguna jasa atau atribut yang harus ada di mata pengguna jasa,
3. untuk mengetahui atribut-atribut pelayanan CC yang mana yang menjadi kebutuhan-kebutuhan dasar pengguna jasa, serta atribut-atribut yang berada pada kuadran sangat baik, harus diperbaiki, tidak memerlukan perhatian dan surplus,
4. untuk mengetahui langkah-langkah prioritas yang perlu dilakukan KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok untuk meningkatkan pelayanan CC kepada pengguna jasa.

## 2. LANDASAN TEORI

### A. *New Publik Management (NPM)*

Pelayanan publik dapat diselenggarakan oleh pihak swasta maupun oleh pemerintah. Namun berbeda dengan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh swasta, dimana mereka lebih berorientasi kepada profit atau keuntungan,

**Tabel 1 Perbedaan Manajemen Sektor Swasta dan Sektor Publik**

<i>Generic Management v.s. Public Service Orientation (PSO)</i>	
<b>Model Sektor Swasta :</b>	<b>Model Sektor Publik :</b>
Pilihan individu dalam pasar	Pilihan kolektif dalam pemerintahan
Permintaan dan harga	Kebutuhan sumber daya
Tertutup	Keterbukaan untuk publik
Keadilan pasar ( <i>equity of market</i> )	Keadilan kebutuhan ( <i>equity of need</i> )
Mencari kepuasan pasar (pelanggan)	Mencari keadilan ( <i>justice</i> )
Pelanggan adalah raja	Masyarakat adalah penguasa tertinggi
Persaingan sebagai instrument pasar	Tindakan kolektif sebagai instrument pemerintahan

Sumber: Steward & Ranson (dalam Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIE YKPN, 2007)

pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah lebih bertujuan untuk menjalankan fungsi atau peran pemerintah sebagai penyedia barang publik bagi masyarakatnya. Model manajemen sektor publik memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan sektor swasta. Steward dan Ranson (dalam Mahmudi 2007: 36) mengidentifikasi beberapa perbedaan mendasar antara manajemen *generic* untuk sektor swasta dengan sektor publik yang lebih berorientasi pada pelayanan publik.

NPM merupakan teori manajemen yang beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen sektor public (Mahmudi 2007: 32). Oleh karena itu, untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu mengadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam organisasi manajemen sektor publik, seperti pengadopsian mekanisme pasar, kompetisi tender (*Compulsory Competitive Tendering – CCT*), dan privatisasi perusahaan-perusahaan publik.

### **B. Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Indonesia**

Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 menyatakan bahwa hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Agar dapat memberikan pelayanan prima bagi masyarakat sebagai pengguna jasa,

penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas-asas pelayanan sebagaimana dalam Keputusan MENPAN tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipatif, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban.

Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerimaan pelayanan. Kepuasan penerimaan pelayanan dicapai apabila penerima pelayanan memperoleh pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan dan diharapkan. Setiap penyelenggaraan pelayanan harus memiliki standar pelayanan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima layanan. Begitu juga dengan penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia, agar dapat memberikan pelayanan yang mampu memenuhi keinginan masyarakat, dalam Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 juga disebutkan standar pelayanan, yang sekurang-kurangnya meliputi prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, sarana dan prasarana, dan kompetensi petugas pemberi layanan.

### **C. Kualitas Jasa/Pelayanan**

Tjiptono (2005: 22) menyebutkan bahwa jasa memiliki empat karakteristik yang membedakannya dari barang yaitu, *intangibility* (tidak berwujud), *heterogeneity* (bervariasi), *inseparability* (tidak dapat dipisahkan) dan *perishability* (tidak tahan lama). Empat karakteristik unik yang membedakan jasa dari barang sebagaimana dikemukakan oleh Tjiptono

di atas disebut sebagai paradigma IHIP (intangibility, heterogeneity, inseparability, perishability)

Pengertian pelayanan menurut Gronroos (1990: 27) adalah:

*A service is an activity or series of activities of more or less intangible nature that normally, but necessarily, take place in interaction between the customer and service employees and/or physical resource or good/or systems of the service provider, with are provided as solution to customer problems*

Parasuraman dkk. dalam Tjiptono (2008: 108) mengidentifikasi sepuluh faktor utama yang menentukan kualitas jasa. Dalam perkembangan selanjutnya, Parasuraman dkk. (1988) menemukan bahwa sepuluh dimensi yang ada tersebut di atas dapat dirangkum dalam lima dimensi pokok, yaitu:

1. Bukti langsung (*tangibles*), yaitu fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera/tepat waktu, akurat, dan memuaskan.
3. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu kemauan/kesediaan staf perusahaan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan semestinya.
4. Jaminan (*assurance*), jaminan mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki karyawan perusahaan, bebas dari bahaya, resiko, atau keraguan.
5. *Emphaty*, meliputi kemudahan dalam hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan pelanggan.

#### D. Kepuasan Pelanggan

Terdapat beberapa metode yang digunakan untuk mengukur dan memantau kepuasan pelanggan, baik pelanggan sendiri maupun pelanggan pesaing. Kotler dkk dalam Tjiptono (2007: 210) mengidentifikasi empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan tersebut, yaitu Sistem keluhan dan saran, *Ghost shopping*

(*mystery shopping*), *Lost customer analysis*, dan Survei kepuasan pelanggan.

#### E. Service Quality (SERVQUAL)

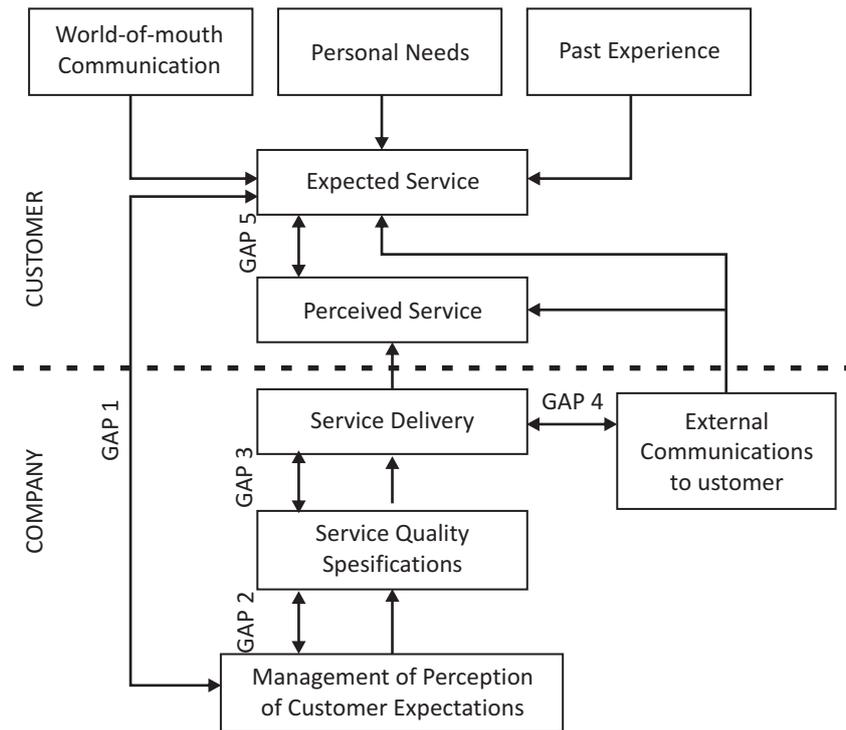
SERVQUAL diciptakan dan dikembangkan oleh Parasuraman, Valerie, dan Berry dalam serangkaian kegiatan penelitian mereka. SERVQUAL merupakan alat untuk mengukur persepsi pengguna jasa terhadap pelayanan suatu perusahaan atau instansi penghasil jasa. Model ini juga dikenal dengan istilah *gap analysis model* yang berkaitan erat dengan model kepuasan pelanggan yang didasarkan pada rancangan diskonfirmasi (Tjiptono, 2005: 145). Konsep ini menekankan bahwa bila kinerja pada suatu atribut (*attribute performance*) meningkat lebih besar dari pada harapan (*expectation*) atas atribut bersangkutan, maka persepsi terhadap kualitas pelayanan jasa akan positif dan sebaliknya. Berdasarkan model ini, kualitas pelayanan (Q) dapat diukur dengan cara mengurangi skor persepsi pengguna jasa (P) dengan harapan pengguna jasa (E) atas kualitas pelayanan yang diterima.

$$Q = P - E$$

Model ini mengidentifikasi adanya lima kesenjangan yang dapat menyebabkan timbulnya hambatan dalam penyampaian jasa sehingga dapat menurunkan kualitas jasa. Zeithaml, Parasuraman & Berry dalam Tjiptono dan Chandra (2007: 147) menggambarkan keseluruhan *gap* tersebut (lihat Gambar 1):

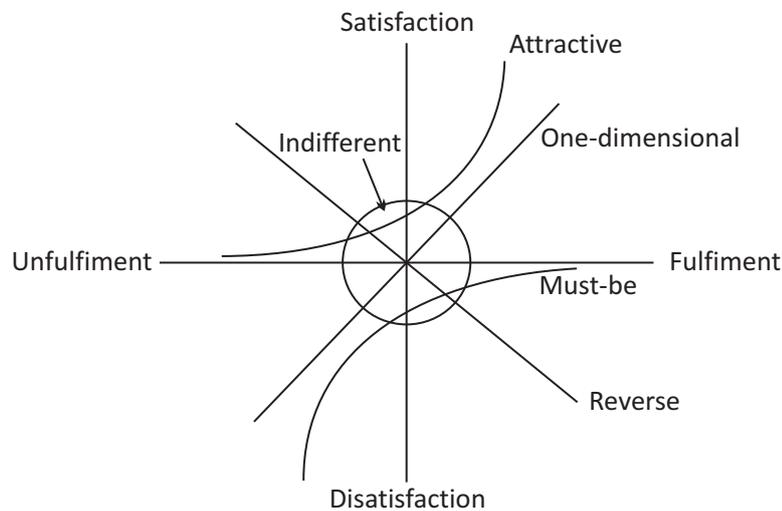
1. *Gap 1*, merupakan kesenjangan antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen perusahaan. Kesenjangan tersebut terjadi akibat manajemen perusahaan salah mengerti apa yang menjadi harapan para pelanggan perusahaan.
2. *Gap 2*, adalah kesenjangan antara persepsi manajemen perusahaan dengan spesifikasi mutu pelayanan. Kesenjangan itu terjadi sebagai akibat kesalahan penerjemahan persepsi manajemen perusahaan yang tepat atas harapan para pelanggan ke dalam spesifikasi mutu pelayanan. Manajemen mungkin benar dalam memahami keinginan pelanggan, tetapi tidak tepat dalam menetapkan standar pelaksanaan yang spesifik.

**Gambar 1 Model Konseptual Kualitas Jasa**



Sumber: Zeithaml, Parasuraman & Berry (dikutip oleh Tjiptono, Chandra), Service Quality and Satisfaction Edisi 2, Yogyakarta: Andi, Hal 146

**Gambar 2 Kano's Model of Quality Atributes**



Sumber: Yang, Ching-chow, The Refined Kano's Model and its Application, Total Quality Management Vol. 16. No.1127-1137, December 2005

3. *Gap 3*, adalah kesenjangan antara spesifikasi mutu pelayanan dan pemberian pelayanan kepada pelanggan. Keberadaan kesenjangan tersebut diakibatkan oleh ketidakmampuan sumber daya manusia dalam memenuhi standar mutu pelayanan.
4. *Gap 4*, yaitu kesenjangan pemberian pelayanan kepada pelanggan dan komunikasi eksternal. Kesenjangan tersebut terbentuk karena perusahaan ternyata tidak mampu memenuhi janji-janjinya yang dikomunikasikan secara eksternal melalui berbagai bentuk promosi

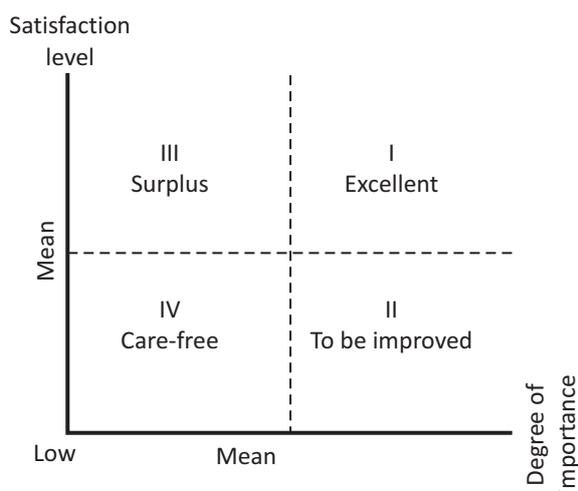
5. *Gap 5*, adalah kesenjangan antara harapan pelanggan dan kenyataan pelayanan yang diterima. Kesenjangan tersebut ada sebagai akibat tidak terpenuhinya harapan pelanggan. Diantara kelima kesenjangan tersebut, kesenjangan kelima adalah yang terpenting, dan kunci untuk menghilangkan kesenjangan tersebut adalah dengan menghilangkan kesenjangan kesatu sampai dengan keempat.

### Kano Model

Noriaki Kano pada tahun 1984 mengembangkan suatu diagram yang sangat berguna untuk mengklasifikasikan kebutuhan *customer* (pelanggan) yang disebut Kano Model (lihat Gambar 2). Menurut Kano, terdapat tiga macam kebutuhan pelanggan, yaitu *the must be (basic needs)*, *the one-dimensional (performance needs)*, dan *the attractive (excitement needs)*.

Berdasarkan hasil penyempurnaan model Kano serta tingkat kepuasan dan harapan pelanggan dapat dikembangkan ke dalam *importance-satisfaction model (I-S Model)* sebagaimana dalam Gambar 3. Dalam model ini, dimensi horisontal menunjukkan tingkat kepentingan/harapan atribut kualitas, sedangkan dimensi vertikal menunjukkan tingkat kepuasan / persepsi atribut kualitas.

**Gambar 3 Importance-Satisfaction Model**



Sumber : Yang, Ching-chow,  
*The Refined Kano's Model and its Application,*  
 Total Quality Management  
 Vol. 16, No. 1127-1137, December 2005.

### Quality Function Deployment (QFD)

*Quality Function Deployment (QFD)* diperkenalkan oleh Yoji Akao pada tahun 1966, yaitu suatu metode perencanaan dan pengembangan produk secara terstruktur yang memungkinkan tim pengembangan mengidentifikasi secara jelas kebutuhan dan harapan pelanggan, dan mengevaluasi kemampuan produk atau jasa secara sistematis untuk memenuhi kebutuhan dan proses yang mendefinisikan secara jelas kebutuhan dan harapan pelanggan, dan mengevaluasi kemampuan produk atau jasa secara sistematis untuk memenuhi kebutuhan dan proses yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan. QFD merupakan suatu teknologi perencanaan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan menentukan prioritas kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam produk atau jasa yang disediakan bagi pelanggan.

QFD adalah suatu praktek untuk merancang proses dalam menanggapi kebutuhan pelanggan. Hal yang membuat unik QFD adalah bahwa fokus utamanya adalah tuntutan pelanggan. Proses digerakkan oleh apa yang diinginkan pelanggan, bukan oleh inovasi dalam teknologi. Konsekuensinya, lebih banyak usaha dilibatkan dalam mendapatkan informasi penting untuk memastikan apa yang benar-benar diinginkan pelanggan (James L. Bossert, dalam Goetsch and Davis 2002: 160).

QFD menggunakan satu atau sejumlah matrik yang disebut *House of Quality (HOQ)*, yang menampilkan keinginan dan kepuasan pelanggan (*voice of customer*), serta karakteristik teknis untuk memenuhi keinginan dan kepuasan pelanggan tersebut (lihat Gambar 4). QFD akan menghasilkan serangkaian prioritas atau target yang akan digunakan dalam memuaskan keinginan pelanggan. Analogi yang paling luas dipergunakan untuk menjelaskan bagaimana struktur QFD adalah rumah. Struktur QFD atau HOQ ini terdiri dari enam bagian yang membentuk bangunan rumah. Format umum dari HOQ terdiri dari enam komponen utama, yaitu:

1. Kebutuhan pelanggan (*customer requirements - WHATs*), merupakan serangkaian atribut dari produk yang dibutuhkan dan diinginkan keberadaannya oleh pelanggan.

2. Matrik perencanaan (*planning matrix - WHYs*), mengilustrasikan persepsi pelanggan terhadap kondisi pasar yang diteliti. Matrik ini terdiri dari tingkat kepentingan pelanggan terhadap atribut produk dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan dan pesaingnya.
3. Respon teknikal (*technical responses - HOWs*), berisikan identifikasi terstruktur mengenai karakteristik teknikal produk yang dapat digunakan untuk memenuhi keinginan pelanggan.
4. Matrik hubungan/hubungan timbal balik (*relationships/interrelationship matrix*), mengilustrasikan persepsi dari tim QFD terhadap korelasi antara kebutuhan pelanggan dengan respon teknikal.
5. Matrik korelasi teknikal (*technical correlation matrix*), digunakan untuk mengidentifikasi korelasi antar respon teknikal.
6. Matrik teknikal/prioritas teknikal (*technical matrix/technical prioritas*), studi banding dan target-target (*benchmarks and targets*), berisikan informasi deskriptif yang berhubungan dengan respon teknikal. Digunakan untuk mendata prioritas dari respon teknikal, meng-ukur kinerja teknikal yang dihasilkan oleh pesaing dan tingkat kesulitan dalam mengembangkan respon teknikal.

### 3. METODE PENELITIAN

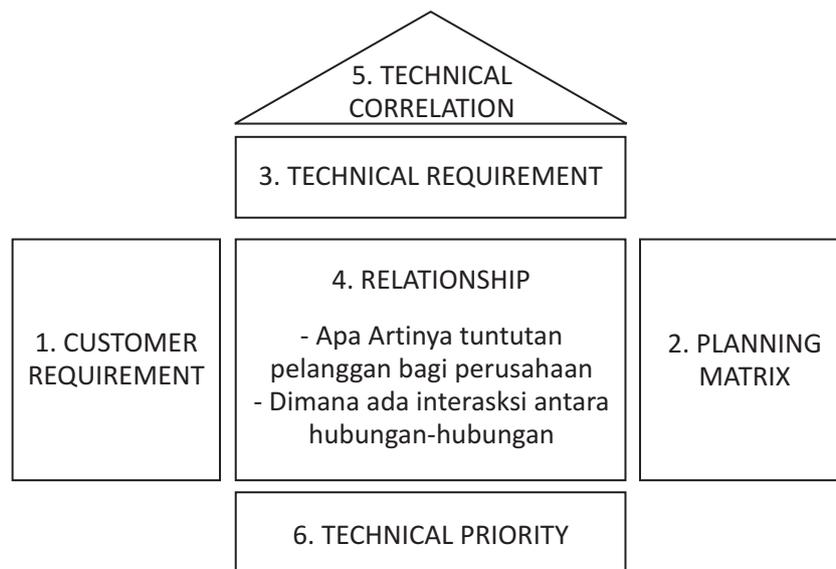
Penelitian ini menggunakan data primer hasil kuesioner terhadap pengguna jasa yang datang untuk memperoleh pelayanan dari CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok. Hasil kuesioner dibutuhkan terutama untuk pengolahan data dengan menggunakan metode SERVQUAL dan Kano Model. Kuesioner yang akan disebar berisi tentang atribut-atribut pelayanan sesuai dengan lima dimensi SERVQUAL. Data sekunder akan dibutuhkan dalam penyusunan *House of Quality* yang akan diperoleh dari peraturan tentang pelayanan *client coordinator* serta standar prosedur operasi CC, terutama CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok.

#### A. Definisi operasional variabel.

Penelitian ini menggunakan satu variabel yaitu pelayanan *client coordinator*, untuk mengukurnya digunakan lima dimensi yaitu *tangible*, *responsiveness*, *reability*, *assurance* dan *emphaty*. Definisi operasional variabel dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. *Tangible*, merupakan atribut pelayanan yang berupa tampilan fisik perkantoran, peralatan, personel dan materi komunikasi CC dalam melakukan pelayanan terhadap pengguna jasa.

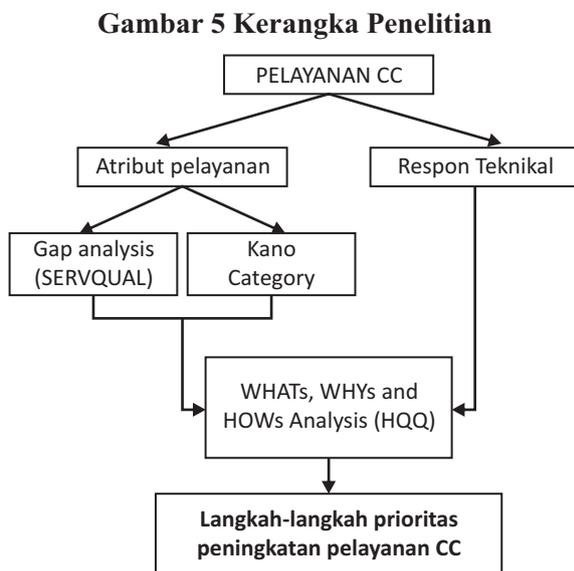
**Gambar 4 Struktur Matriks QFD**



Sumber: Goetschand Davis, *Pengantar Manajemen Mutu: Manajemen Berkualitas Untuk Produksi Pemrosesan dan Pelayanan; Versi Bahasa Indonesia*, Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002.

2. *Responsiveness*, merupakan ketanggapan CC dalam membantu dan memberikan layanan dengan cepat kepada pengguna jasa.
3. *Reliability*, merupakan kemampuan CC untuk memberikan layanan kepada pengguna jasa dengan terpercaya dan akurat sesuai dengan yang dijanjikan.
4. *Assurance*, merupakan kesopanan dan pengetahuan serta kemampuan CC untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan bagi pengguna jasa.
5. *Empathy*, yaitu kepedulian dan perhatian CC kepada pengguna jasa.

Kerangka penelitian dapat dijelaskan sebagaimana Gambar 5.



Pengukuran SERVQUAL dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang menyediakan jawaban dalam bentuk skala Likert 1 sampai dengan 5. Selanjutnya jawaban responden digunakan untuk menghitung nilai untuk setiap atribut:

$$\text{Nilai harapan/ persepsi} = \frac{\text{skor total}}{\text{jumlah responden}}$$

Menghitung *gap score* setiap atribut pelayanan dengan mengurangkan nilai persepsi dengan nilai harapan

$$\text{Gap score} = \text{nilai persepsi} - \text{nilai harapan}$$

## B. Kano Model

Kuesioner untuk kepentingan Kano Model berisi pertanyaan positif dan pertanyaan negatif untuk setiap atribut pelayanan. Dari jawaban responden untuk setiap atribut kemudian dicocokkan dengan tabel evaluasi Kano untuk mengetahui atribut tersebut termasuk dalam kategori apa.

Tahap berikutnya setelah setiap jawaban responden dievaluasi dan dikategorikan adalah mengevaluasi kategori-kategori Kano tersebut dari setiap atribut pelayanan. Untuk mengevaluasi kategori setiap atribut, kategori-kategori kano dari masing-masing atribut dihitung dan dibuat dalam bentuk persentase, selanjutnya mengikuti perhitungan sebagai berikut:

- a. Jika (*one-dimensional + must be + attractive*) lebih besar dari (*indifferent + reserve + questionable*), maka atribut tersebut digolongkan ke dalam kategori *one-dimensional, mustbe*, atau *attractive* yang mana yang paling besar dari ketiganya.
- b. Jika (*one-dimensional + must be + attractive*) lebih kecil dari (*indifferent + reserve + questionable*), maka atribut tersebut digolongkan ke dalam kategori *indifferent, reserve*, atau *questionable* yang mana yang paling besar dari ketiganya.
- c. Jika (*one-dimensional + must be + attractive*) sama dengan (*indifferent + reserve + questionable*), maka atribut tersebut digolongkan ke dalam kategori yang paling besar dari semuanya.

## C. Penyusunan *Importance-Satisfaction (IS) Model*

Penyusunan model IS dilakukan dengan menempatkan setiap atribut pelayanan CC yang diperoleh dari kuesioner SERVQUAL pada kurva IS dimana sumbu horisontal adalah tingkat kepentingan (*degree of importance*) dan sumbu vertikal adalah tingkat kepuasan (*satisfaction level*). Melalui model IS ini akan diketahui atribut-atribut tersebut termasuk dalam kuadran *excellent, to be improve, surplus*, atau *care-free*.

## D. Penyusunan *House of Quality*

- a. Menghitung *Adjusted Importance Attribute* yaitu dengan mengalikan *satisfaction score*

dengan kategori kano (A=4, O=2, M=1). *Satisfaction score* diperoleh dengan mengalikan *gap score* SERVQUAL dengan tingkat kepentingan, sedangkan tingkat kepentingan diperoleh dengan melihat skor total ekspektasi tiap-tiap atribut kualitas pelayanan, apakah berada pada area tidak penting (1), kurang penting (2), cukup penting (3), penting (4) atau sangat penting (5).

*Adjusted*

*Importance = satisfaction score - kategori kano Atribut*

*satisfaction score = skor total harapan tiap atribut*

- b. Membuat matriks respon teknis KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok atas pelayanan *client coordinator*. Respon teknis diperoleh dari hasil wawancara dan penelusuran dokumen yang terkait dengan tugas, fungsi dan standar prosedur operasi CC. Pada intinya respon teknis adalah "HOWs" dimana organisasi akan menanggapi "WHATs" dari atribut keinginan pengguna jasa.
- c. Menentukan hubungan (*relationship*) antara respon teknis (*technical response*) dengan kebutuhan pengguna jasa (*customer requirement*). Masing-masing hubungan dalam HOQ dilambangkan dalam bentuk simbol.
  - 1) Hubungan kuat (●) hubungan kuat antara respon teknis dan atribut pelayanan, bobot keterhubungan = 9
  - 2) Hubungan sedang (○), hubungan sedang antara respon teknis dan atribut pelayanan, bobot keterhubungan = 3
  - 3) Hubungan lemah (△), hubungan lemah antara respon teknis dan atribut pelayanan, bobot keterhubungan = 1

Bobot respon teknis merupakan suatu ukuran yang menunjukkan respon teknis yang perlu mendapatkan perhatian atau diprioritaskan dalam hubungannya dengan pemenuhan keinginan pengguna jasa. Prioritas tersebut tergantung dari kepentingan

absolut (*absolute importance -AI*) dan kepentingan relatif (*relative importance -RI*). Kepentingan absolut merupakan suatu indikasi yang menunjukkan keinginan pengguna jasa yang paling utama, yang harus segera dipenuhi oleh organisasi dalam hubungannya dengan teknis, sedangkan kepentingan relatif merupakan angka dalam persen kumulatif.

- d. Langkah selanjutnya adalah menentukan arah pengembangan (*direction of improvement -DOI*). Arah pengembangan respon teknis digambarkan dengan simbol, sebagai berikut:
  - 1) ↑ (naik), simbol ini diberikan pada respon teknis yang akan meningkatkan kepuasan pengguna jasa apabila lebih besar, lebih tinggi, lebih berat atau singkatnya "more",
  - 2) ↓ (turun), simbol ini diberikan pada respon teknis yang akan meningkatkan kepuasan pengguna jasa apabila lebih kecil, lebih pendek, lebih ringan, atau singkatnya "less",
  - 3) ○ (tetap), simbol ini diberikan pada respon teknis yang akan memberikan kepuasan pada pengguna jasa apabila terdapat pada target (jangkauan nilai) tertentu.
- e. Menghitung bobot respon teknis berdasarkan tingkat keterhubungan (*relationship matrix*) antar respon teknis terhadap keinginan pengguna jasa dan tingkat kepentingan dari keinginan pengguna jasa yang memiliki hubungan dengan respon teknis tersebut. Perhitungan nilai kepentingan absolut (*absolute importance-AI*) dan nilai kepentingan relatif (*relative importance-RI*) yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$AI = \sum (\text{tingkat kepentingan} \times \text{bobot keterhubungan})$$

$$RI = \frac{AI}{\sum AI \text{ respon teknis}}$$

- f. Langkah terakhir sebelum menggambar dalam struktur HOQ adalah dengan menentukan kepentingan absolut (*absolute importance-AI*) dan nilai kepentingan relatif (*relative importance-RI*) yang digunakan yaitu:

- 1) hubungan positif kuat, yaitu hubungan antar respon teknikal yang searah dan kuat, dimana apabila salah satu respon mengalami peningkatan/penurunan maka akan berdampak kuat pada peningkatan/penurunan respon teknikal yang lain,
- 2) hubungan positif, yaitu hubungan antar respon teknikal yang searah dengan dampak peningkatan/penurunan pada respon teknikal yang lain, namun dampak tersebut tidak kuat,
- 3) Hubungan negatif, yaitu hubungan tidak searah antar respon teknikal, dimana jika salah satu respon mengalami peningkatan maka respon teknikal yang lain justru mengalami penurunan dan sebaliknya.
- 4) hubungan negatif kuat, yaitu hubungan tidak searah sebagaimana hubungan negative, namun dampak penurunan atau kenaikan pada respon teknikal yang lain kuat.

#### 4. HASIL PENELITIAN

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 142 yang terdiri dari 6 eksportir, 97 PPJK dan 43 importir. Dari hasil

kuesioner diketahui bahwa sebagian besar responden (50,34%) telah lebih dari 15 kali mendatangi CC untuk mendapatkan pelayanan yang sebagian besar melakukan konsultasi prosedur impor/ekspor (89,61%), permasalahan perijinan dan *analyzing point* dan permasalahan transfer data masing-masing sebesar 19,13%, permasalahan pemblokiran 3,2%, dan lainnya sebesar 16,11%.

#### 5. PENGUJIAN SERVQUAL

##### A. Kualitas pelayanan CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok.

Kualitas pelayanan CC secara keseluruhan yang diukur dengan 24 atribut pelayanan masih terdapat gap sebesar -0,93 dari rata-rata pengalaman 3,61 dan rata-rata harapan sebesar 4,53. Angka rata-rata pengalaman responden sebesar 3,61 tersebut jika dievaluasi dengan skala 1 sampai 5 yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam kategori puas. Hal ini sesuai dengan hasil survey yang dilakukan oleh KPU Bea dan Cukai pada tahun 2010 yang mendapatkan kategori puas. Tabel 2 menunjukkan pengukuran SERVQUAL kualitas pelayanan CC dan data untuk setiap dimensi.

**Tabel 2 Hasil Pengukuran SERVQUAL**

No	Dimensi	Rata-Rata		Gap
		Pengalaman	Harapan	
	<b>Kualitas Pelayanan CC</b>	<b>3.61</b>	<b>4.53</b>	<b>-0.93</b>
1	<i>Tangible</i>	3.80	4.46	-0.65
2	<i>Reliability</i>	3.61	4.57	-0.96
3	<i>Responsiveness</i>	3.53	4.59	-1.06
4	<i>Assurance</i>	3.64	4.60	-0.96
5	<i>Emphaty</i>	3.47	4.44	-0.98

## B. Evaluasi Kano Model

Kategori Kano diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner Kano berdasarkan atribut-atribut yang sama dengan kuesioner SERVQUAL. Kuesioner Kano terdiri dari pertanyaan positif dan pertanyaan negatif, yang kemudian dari hasil tanggapan

responden dievaluasi dengan matrik atau tabel evaluasi kano. Tabel evaluasi Kano akan menunjukkan berada dalam kategori mana atribut-atribut pelayanan CC tersebut. Tabel 3 merupakan hasil evaluasi atribut-atribut pelayanan CC ke dalam kategori Kano.

**Tabel 3 Kategori Kano Atribut-atribut Pelayanan CC**

No	Atribut Pelayanan	Kategori Kano
1	Kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruang pelayanan dan ruang tunggu.	O
2	Peralatan dan teknologi modern guna menunjang pelayanan.	M
3	Berpakaian rapi dalam memberikan pelayanan.	M
4	Sistem antrian mempermudah dalam memperoleh pelayanan.	M
5	Terdapat petunjuk tempat dan prosedur.	M
6	Petugas dapat diandalkan dalam menangani permasalahan pengguna jasa.	M
7	Pemberian pelayanan yang sama kepada semua pengguna jasa.	M
8	Kemudahan dalam memperoleh akses CC.	M
9	Ketepatan janji waktu penyelesaian permasalahan.	M
10	Petugas cepat/segera memberikan pelayanan.	M
11	Petugas berada di tempat pada jam pelayanan.	M
12	Petugas cepat tanggap/mengerti permasalahan dan kesulitan pengguna jasa.	M
13	Petugas menguasai peraturan dan terampil dalam tugasnya.	M
14	Informasi yang diberikan memuaskan dan mudah dipahami.	M
15	Petugas memberi tahu jika ada permasalahan lain yang tidak ditanyakan.	M
16	Kemampuan berkomunikasi yang baik.	M
17	Petugas bersikap sopan dan ramah.	M
18	Pelayanan secara menyeluruh dan tuntas.	M
19	Menunjukkan di bidang mana permasalahan dapat diselesaikan.	M
20	Petugas memberikan perhatian khusus terhadap permasalahan.	M
21	Petugas mengingat pengguna jasa yang pernah berkonsultasi.	A
22	Petugas mengutamakan kepentingan pengguna jasa.	M
23	Petugas mendengarkan dengan seksama keluhan yang disampaikan.	M
24	Jam kerja yang nyaman untuk berkonsultasi.	M

Dari tabel di atas terlihat bahwa sebagian besar atribut pelayanan CC dalam kategori M (*Must be*), hanya atribut kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruang tunggu dan ruang pelayanan yang termasuk dalam kategori O (*One-dimensional*) dan petugas mengingat pengguna jasa yang pernah berkonsultasi yang termasuk dalam kategori A (*Attractive*).

**C. Penyusunan *Importance-Satisfaction Model***

*Importance-Satisfaction Model* disusun berdasarkan hasil kuesioner SERVQUAL, dimana sumbu x adalah rata-rata pengalaman pengguna jasa untuk setiap atribut dan sumbu y adalah rata-rata harapan pengguna jasa setiap atribut. Sementara itu untuk membentuk empat kuadran sumbu x dipotong oleh rata-rata pengalaman pengguna jasa atas pelayanan CC (3,61) dan sumbu y dipotong oleh rata-rata harapan pengguna jasa terhadap pelayanan CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok (4,53). Gambar 6 berikut memperlihatkan posisi setiap atribut pelayanan CC dalam *Importance-Satisfaction Model*.

*Importance-Satisfaction Model* membagi atribut-atribut pelayanan dalam empat kuadran, *excellent*, *to be improve*, *surplus*, atau *care-free*. Terdapat 9 atribut yang termasuk kedalam

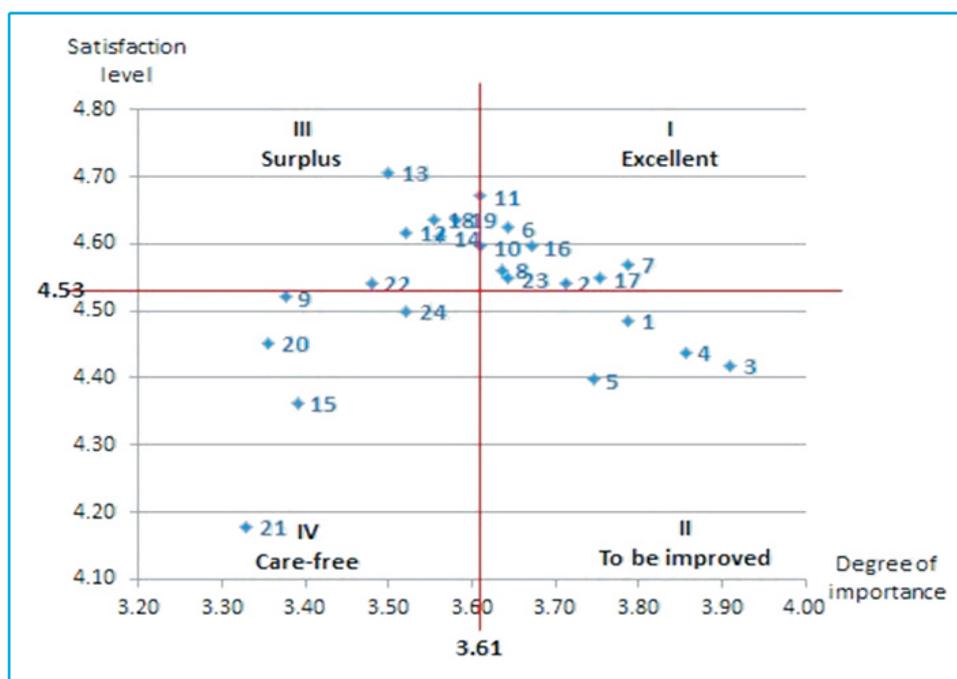
kuadran *excellent*, yaitu atribut 2, 6, 7, 8, 10, 11, 16, 17, dan 23, yang berarti bahwa pelayanan CC yang dirasakan oleh pengguna jasa telah melebihi harapan mereka, sehingga terhadap kesembilan atribut ini perlu dipertahankan kualitas pelayanannya. Pada kuadran kedua, *to be improved*, terdapat 4 atribut pelayanan yaitu atribut 1, 3, 4, dan 5. Pada kuadran ini berarti bahwa pelayanan yang diberikan oleh CC belum mampu memenuhi harapan pengguna jasa sehingga perlu ditingkatkan kualitas layanannya. Kuadran III, *surplus*, dimana kualitas pelayanan yang dirasakan oleh pengguna jasa telah melebihi harapan mereka terdapat 6 atribut yaitu atribut 12, 13, 14, 18, 19, dan 22. Sementara itu, pada kuadran IV, *care-free*, terdapat 5 atribut yaitu atribut 9, 15, 20, 21, dan 24. Atribut-atribut yang berada pada kuadran ini dapat dikesampingkan untuk mendahulukan peningkatan atribut pelayanan yang berada pada kuadran II.

**D. Penyusunan *House of Quality***

**1. Menghitung *Adjusted Importance Attribute*.**

*Adjusted Importance Attribute* dihitung dengan menggabungkan antara hasil kuesioner Kano yang telah disusun berdasarkan kategori Kano (A=4, O=2, M=1) dan hasil penghitungan *gap score* dari kuesioner SERVQUAL. Untuk

**Gambar 6 *Importance-Satisfaction Model* Kualitas Pelayanan CC**



menghitung *adjusted importance atribut* dilakukan dengan menghitung tingkat kepentingan masing-masing atribut berdasarkan total skor harapan pengguna jasa pada kuesioner SERVQUAL. Masing-masing nilai tersebut kemudian dievaluasi dengan tabel evaluasi tingkat kepentingan, berada dimana tingkat kepentingan atribut tersebut.

Langkah berikutnya adalah dengan menghitung *satisfaction score* dan *adjusted importance atribut*. Tabel 4 menunjukkan *adjusted importance atribut* yang telah diurutkan berdasarkan atribut yang mempunyai nilai terbesar sebagai prioritas.

**Tabel 4 *Adjusted Importance Attributes* Pelayanan CC**

No	No Urut Atribut	Atribut Pelayanan	<i>Adjusted Importance Atribut</i>
1	21	Petugas mengingat pengguna jasa yang pernah berkonsultasi.	-13.59
2	13	Petugas menguasai peraturan dan terampil dalam tugasnya.	-6.03
3	9	Ketepatan janji waktu penyelesaian permasalahan.	-5.72
4	1	Kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruang pelayanan dan ruang tunggu.	-5.59
5	12	Petugas cepat tanggap/mengerti permasalahan dan kesulitan pengguna jasa.	-5.48
6	18	Pelayanan secara menyeluruh dan tuntas.	-5.41
7	11	Petugas berada di tempat pada jam pelayanan.	-5.31
8	22	Petugas mengutamakan kepentingan pengguna jasa.	-5.31
9	19	Menunjukkan di bidang mana permasalahan dapat diselesaikan.	-5.27
10	14	Informasi yang diberikan memuaskan dan mudah dipahami.	-5.24
11	10	Petugas cepat/segera memberikan pelayanan.	-4.93
12	6	Petugas dapat diandalkan dalam menangani permasalahan pengguna jasa.	-4.90
13	8	Kemudahan dalam memperoleh akses CC.	-4.62
14	16	Kemampuan berkomunikasi yang baik.	-4.62
15	23	Petugas mendengarkan dengan seksama keluhan yang disampaikan.	-4.52
16	20	Petugas memberikan perhatian khusus terhadap permasalahan.	-4.38
17	2	Peralatan dan teknologi modern guna menunjang pelayanan.	-4.14
18	17	Petugas bersikap sopan dan ramah.	-3.97
19	24	Jam kerja yang nyaman untuk berkonsultasi.	-3.92
20	7	Pemberian pelayanan yang sama kepada semua pengguna jasa.	-3.90
21	15	Petugas memberi tahu jika ada permasalahan lain yang tidak ditanyakan.	-3.89
22	5	Terdapat petunjuk tempat dan prosedur.	-2.60
23	4	Sistem antrian mempermudah dalam memperoleh pelayanan.	-2.33
24	3	Berpakaian rapi dalam memberikan pelayanan.	-2.03

## 2. Respon teknis kualitas pelayanan CC

Bidang BKLI KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok secara berkala menyusun rencana kegiatan (*action plan*). Rencana kegiatan tersebut disusun setiap tahun dan dievaluasi setiap bulan untuk melihat perkembangan sekaligus sebagai pengukuran kinerja Bidang BKLI. Rencana kegiatan ini yang dijadikan peneliti sebagai respon teknis, yaitu langkah-langkah yang akan diambil oleh CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok (“HOWs”) dalam meningkatkan pelayanannya sesuai dengan prioritas terkait dengan atribut-atribut pelayanan yang dianggap penting oleh pengguna jasa (“WHATs”). Rencana kegiatan yang telah disusun oleh Bidang BKLI KPU Tanjung Priok untuk Tahun 2012 adalah sebagai berikut:

- a. Sosialisasi kepada pengguna jasa.
- b. Kunjungan CC ke perusahaan MITA.
- c. Evaluasi kegiatan MITA per CC.
- d. Pertemuan dengan instansi pemerintah di lingkungan pelabuhan dan asosiasi yang terkait kegiatan kepabeanan dan cukai.
- e. Pelayanan informasi melalui *call centre*.
- f. Pemutakhiran *database* peraturan.
- g. P e m e l i h a r a a n w e b s i t e ([www.kpubeacukaipriok.net](http://www.kpubeacukaipriok.net)).
- h. Temu wicara/audiensi/*live show* ke media massa nasional, baik cetak maupun elektronik.
- i. Menjadi nara sumber dalam seminar/diklat/dialog terkait dengan kepabeanan dan cukai.
- j. Kehumasan dan publikasi melalui cetakan (brosur, spanduk, pamflet, banner, pin dan buku profil) Pembuatan video profil yang menggambarkan kegiatan setiap bidang.
- k. Penayangan iklan layanan masyarakat melalui media cetak dan elektronik.
- l. Studi banding kehumasan keluar dan menerima studi banding/kunjungan dari organisasi/instansi luar.
- m. Kunjungan ke sekolah atau kampus.
- n. Koordinasi dengan Seksi Penyuluhan Layanan Informasi (PLI) Kantor Pabean lain yang impor ekspornya melalui KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok.
- o. Survei kepuasan pengguna jasa.
- p. Diskusi tematik antar bidang.
- q. *Briefing* motivasi dan *sharing of knowledge* pegawai.

r. Evaluasi bulanan laporan monitoring kegiatan dan kinerja.

s. Pelatihan kehumasan, *public speaking*, *customer satisfaction*, dan *capacity building*.

## 3. Hubungan antara respon teknis dengan atribut kualitas pelayanan

Pada tahap ini, dilakukan indentifikasi keterhubungan antara respon teknis dengan atribut pelayanan. Hubungan antara respon teknis dan atribut pelayanan ini akan menentukan prioritas respon teknis untuk dilaksanakan guna memenuhi keinginan atau kebutuhan pengguna jasa. Untuk menentukan tingkat hubungan ini, peneliti melakukan diskusi dengan salah satu seksi yang membawahi CC pada KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok. Matriks hubungan respon teknis dengan atribut pelayanan CC secara lengkap sebagaimana dalam Lampiran. Dari matrik tersebut terlihat sebanyak 7 hubungan respon teknis dan atribut pelayanan yang kuat, 34 hubungan sedang, dan 69 hubungan lemah. Banyaknya hubungan yang lemah ini menunjukkan bahwa masih banyak perencanaan kegiatan yang disusun oleh Bidang BKLI yang ternyata belum sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa.

## 4. Bobot respon teknis

Bobot respon teknis dihitung berdasarkan matriks hubungan respon teknis dengan atribut pelayanan. Berdasarkan matriks tersebut, dihitung nilai kepentingan absolut (AI) dan nilai kepentingan relatif (RI) sesuai dengan rumus yang telah ditentukan. Tabel 11 menunjukkan daftar respon teknis yang telah diurutkan berdasarkan besarnya kepentingan relatif.

Dengan pembobotan respon teknis ini, suatu organisasi dapat menyusun prioritas kegiatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pelayanan kepada pengguna jasa dengan mempertimbangkan kebutuhan atau hal-hal apa saja yang diinginkan oleh pengguna jasa. Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, banyak kegiatan yang dilakukan oleh Bidang BKLI yang belum disusun sesuai dengan keinginan pengguna jasa yang dapat dilihat dari masih banyaknya hubungan yang lemah antara respon teknis dengan atribut pelayanan CC.

Dari Tabel 5 dapat dilihat bahwa kepentingan relatif tertinggi ada pada respon teknikal ke-20 yaitu pelatihan kehumasan, *public speaking*, *customer satisfaction*, dan *capacity building*, urutan kedua adalah respon teknikal ke-16 yaitu survei kepuasan pelanggan, sedangkan urutan ketiga adalah respon teknikal ke-6 yaitu pemutakhiran database peraturan. Sementara itu,

respon teknikal dengan kepentingan relatif terendah adalah respon ke-4 yaitu pertemuan dengan instansi pemerintah dan asosiasi yang terkait. Urutan ini menunjukkan prioritas perencanaan kegiatan bagi CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok untuk meningkatkan pelayanannya sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa.

**Tabel 5 Bobot Respon Teknikal**

Urut Pem-bobotan	Urut Respon	Respon Teknikal	AI	RI
1	20	Pelatihan kehumasan, <i>public speaking</i> , <i>customer satisfaction</i> , dan <i>capacity building</i> .	193	18.04%
2	16	Survei kepuasan pengguna jasa.	152	14.21%
3	6	Pemutakhiran database peraturan.	94	8.79%
4	1	Sosialisasi kepada pengguna jasa.	79	7.38%
5	19	Evaluasi bulanan laporan monitoring kegiatan dan kinerja.	78	7.29%
6	18	Briefing motivasi dan sharing of knowledge pegawai.	76	7.10%
7	7	Pemeliharaan website.	60	5.61%
8	17	Diskusi tematik antar bidang.	52	4.86%
9	5	Pelayanan informassi melalui <i>call centre</i> .	46	4.30%
10	2	Kunjungan CC ke perusahaan MITA.	39	3.64%
11	15	Koordinasi dengan Seksi PLI Kantor Pabean lain.	35	3.27%
12	12	Penayangan iklan layanan masyarakat melalui media cetak dan elektronik.	33	3.08%
13	13	Studi banding kehumasan keluar dan menerima kunjungan dari luar.	32	2.99%
14	10	Kehumasan dan publikasi melalui cetakan.	23	2.15%
15	11	Pembuatan video profil kepabeanan.	19	1.78%
16	8	Temu wicara/audiensi/live show ke media massa cetak dan elektronik.	15	1.40%
17	9	Menjadi narasumber dalam seminar/diklat/ dialog.	15	1.40%
18	3	Evaluasi kegiatan MITA per CC.	14	1.31%
19	14	Kunjungan ke sekolah atau kampus.	10	0.93%
20	4	Pertemuan dengan instansi pemerintah dan asosiasi yang terkait.	5	0.47%

### 5. Penentuan arah pengembangan respon teknikal

Arah pengembangan respon teknikal merupakan penerjemah apa yang dibutuhkan pengguna jasa berdasarkan penilaian organisasi serta gambaran target yang ingin dicapai. Untuk menentukan arah pengembangan respon teknikal ini, peneliti melakukan diskusi dengan salah satu Kepala Seksi yang membawahi CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok. Tabel 6 berikut menunjukkan rangkuman arah pengembangan rencana kegiatan CC sebagai respon teknikal atas atribut pelayanan CC.

### 6. Hubungan antar respon teknikal

Hubungan antar respon teknikal dibuat untuk melihat bagaimana hubungan antar respon

teknikal. Hubungan ini digunakan untuk mengidentifikasi kemungkinan adanya pergantian (*trade-off*) respon teknikal yang membutuhkan perhatian. Penentuan tingkat hubungan ini dilakukan dengan diskusi dengan salah satu Kepala Seksi yang membawahi CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok. Matriks hubungan antar respon teknikal secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran VIII.

### 7. Struktur HOQ kualitas pelayanan CC.

Penyusunan struktur HOQ merupakan proses terakhir dari integrasi SERVQUAL dan Kano Model ke dalam QFD. Berdasarkan struktur HOQ tersebut, kegiatan yang perlu diprioritaskan oleh CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok untuk meningkatkan

**Tabel 6 Arah Pengembangan Respon Teknikal**

No	Respon Teknikal	Arah Pengembangan
1	Sosialisasi kepada pengguna jasa.	Naik
2	Kunjungan CC ke perusahaan MITA.	Naik
3	Evaluasi kegiatan MITA per CC.	Tetap
4	Pertemuan dengan instansi pemerintah dan asosiasi yang terkait.	Tetap
5	Pelayanan informassi melalui <i>call centre</i> .	Naik
6	Pemutakhiran database peraturan.	Naik
7	Pemeliharaan website.	Naik
8	Temu wicara/audiensi/live show ke media massa cetak dan elektronik.	Tetap
9	Menjadi narasumber dalam seminar/diklat/ dialog.	Tetap
10	Kehumasan dan publikasi melalui cetakan.	Naik
11	Pembuatan video profil kepabeanan.	Naik
12	Penayangan iklan layanan masyarakat melalui media cetak dan elektronik.	Naik
13	Studi banding kehumasan keluar dan menerima kunjungan dari luar.	Tetap
14	Kunjungan ke sekolah atau kampus.	Tetap
15	Koordinasi dengan Seksi PLI Kantor Pabean lain.	Tetap
16	Survei kepuasan pengguna jasa.	Naik
17	Diskusi tematik antar bidang.	Naik
18	Briefing motivasi dan sharing of knowledge pegawai.	Naik
19	Evaluasi bulanan laporan monitoring kegiatan dan kinerja.	Tetap
20	Pelatihan kehumasan, public speaking, customer satisfaction, dan capacity building.	Naik

pelayanannya sesuai kebutuhan pengguna jasa adalah pelatihan kehumasan, *public speaking*, *customer satisfaction*, dan *capacity building*. Respon teknikal ini mempunyai arah pengembangan naik dan berhubungan erat dengan atribut petugas dapat diandalkan dalam menangani permasalahan pengguna jasa, pemberian pelayanan yang sama kepada semua pengguna jasa, dan kemampuan berkomunikasi yang baik, selain itu juga mempunyai hubungan yang sedang dengan 7 atribut pelayanan yang lainnya yang mempunyai kategori Kano M. Untuk tujuan kemampuan berkomunikasi yang baik, respon teknikal ini juga dapat dilakukan dengan temu wicara/audiensi/*live show* ke media massa cetak dan elektronik dan kunjungan ke sekolah atau kampus.

Prioritas perencanaan kedua yaitu atribut kepuasan pengguna jasa yang mempunyai arah pengembangan naik dan mempunyai hubungan sedang dan lemah dengan 14 atribut pelayanan CC yang mempunyai kategori Kano M dan O. Kategori Kano M berarti bahwa atribut pelayanan tersebut merupakan kebutuhan yang harus ada di mata pengguna jasa, sedangkan kategori Kano O berarti bahwa penanganan yang baik pada atribut ini akan meningkatkan kepuasan pengguna jasa karena pada kategori ini atribut pelayanan mempunyai fungsi linier dengan tingkat kepuasan pengguna jasa. Hal yang sama dilakukan untuk melihat prioritas perencanaan kegiatan ketiga dan seterusnya serta alternatif kegiatan lain yang saling berhubungan dan/atau saling menggantikan. Dengan demikian, organisasi dapat menyusun perencanaan kegiatan dengan prioritas sesuai kebutuhan atau keinginan pengguna jasa untuk meningkatkan pelayanan.

## 6. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Terdapat 24 atribut dalam 5 dimensi kualitas pelayanan CC yang diteliti dalam penelitian ini. Dari pengujian SERVQUAL, secara umum pengguna jasa sudah merasa puas atas kualitas pelayanan CC, namun dari ke-24 atribut pelayanan yang diteliti semua gap-nya bernilai minus (-). Hal ini berarti bahwa

kualitas pelayanan CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok masih belum bisa memenuhi harapan pengguna jasa.

2. Sebagian besar atribut pelayanan CC dalam kategori M (*Must be*), hanya atribut kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruang tunggu dan ruang pelayanan yang termasuk dalam kategori O (*One-dimensional*) dan petugas mengingat pengguna jasa yang pernah berkonsultasi yang termasuk dalam kategori A (*Attractive*).
3. Dari evaluasi *Importance-Satisfaction Model*, terdapat 9 atribut yang termasuk kedalam kuadran *excellent* (pertahankan), yaitu peralatan dan teknologi modern, petugas dapat diandalkan dalam menangani permasalahan, pemberian pelayanan yang sama kepada semua pengguna jasa, kemudahan dalam memperoleh akses CC, petugas cepat/segera memberikan pelayanan, petugas berada di tempat pada jam pelayanan, kemampuan berkomunikasi yang baik, petugas bersikap sopan dan ramah, dan petugas mendengarkan dengan seksama keluhan pengguna jasa. Pada kuadran *to be improved* (perbaiki) terdapat 4 atribut pelayanan, yaitu kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruang pelayanan dan ruang tunggu, berpakaian rapi dalam memberikan pelayanan, sistem antrian mempermudah perolehan pelayanan, dan terdapatnya petunjuk tempat dan prosedur. Pada kuadran *surplus* terdapat 6 atribut pelayanan, yaitu petugas cepat tanggap/mengerti permasalahan dan kesulitan pengguna jasa, petugas menguasai peraturan dan terampil dalam tugasnya, informasi yang diberikan memuaskan dan mudah dipahami, pelayanan secara menyeluruh dan tuntas, menunjukkan di bidang mana permasalahan dapat diselesaikan, dan petugas mengutamakan kepentingan pengguna jasa. Sementara itu, pada kuadran *care-free* terdapat 5 atribut pelayanan, yaitu ketepatan janji waktu penyelesaian permasalahan, petugas memberi tahu jika ada permasalahan lain yang tidak ditanyakan, petugas memberikan perhatian khusus terhadap permasalahan, petugas mengingat pengguna

jasa yang pernah berkonsultasi, dan jam kerja yang nyaman untuk berkonsultasi.

4. Struktur HOQ mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang perlu diprioritaskan oleh CC KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok untuk meningkatkan kualitas layanannya sesuai kebutuhan pengguna jasa. Berdasarkan struktur HOQ tersebut, kegiatan yang perlu diprioritaskan adalah pelatihan kehumasan, *public speaking*, *customer satisfaction*, dan *capacity building*, survei kepuasan pengguna jasa, pemutakhiran *database* peraturan, sosialisasi kepada pengguna jasa, evaluasi bulanan laporan monitoring kegiatan dan kinerja, dan *briefing* motivasi dan *sharing of knowledge* pegawai.

## 7. REFERENSI

- Gharakhani, Davood and Eslami, Javad. 2012. Determining Customer Needs Priorities for Improving Service Quality Using QFD, *International Journal of Economic and Management Sciences*, Vol. 1 No. 6, pp. 21-28. <http://www.managementjournals.org/ijems/6/IJEMS-11-15184.pdf> (diakses 14 Juli 2012).
- Goetsch, David L. and Davis, Stanley B. 2002. *Pengantar Manajemen Mutu: Manajemen Berkualitas Untuk Produksi Pemrosesan dan Pelayanan; Versi Bahasa Indonesia*, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Groonroos, Christian 1990. *Service Management and Marketing, Managing The Moments of Truth in Service Competition*, Massachusset-Toronto: Lexington Book.
- Hsu, Chih-Hung., Chang, Tsan-Ming., Wang, Shih-Yuan and Lin, Pei-Yi. 2007 Integrating Kano's Model into Quality Function Deployment to Facilitte Decision Analysis for Service Quality, *Int. Conference on Mathematics and Computers in Business and Economic*, Vancouver, Canada, June 2007. <http://www.wseas.us/e-library/conferences/2007vancouver/papers/558-133.pdf> (diakses 14 Juli 2012).
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIE YKPN.
- Mikulic, Josip, *The Kano Model – A review of its Application in Marketing Research from 1984 to 2006*, University of Zagreb. <http://web.efzg.hr/dok/TUR/The%20Kano%20Model%20-%20A%20review%20of%20application%20in%20marketing%20research.pdf> (diakses 14 Juli 2012).
- Sauerwein, Elmar., Bailom, Franz., Matzler, Kurt and Hinterhuber, Hans H.. 1996. The Kano Model: How to Delight Your Customer, *International Working Seminar on Production Economics*, Innsbruck/Igls/Austria, Vol. I, Februari 1996, pp. 313 - 327. [http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM\\_515-082/kano/kano-model2.pdf](http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM_515-082/kano/kano-model2.pdf) (diakses 14 Juli 2012).
- Semedi, Bambang dan Jafar, Mohamad. 2011. *Modul DTSS Client Coordinator : Tugas, Fungsi, dan Budaya Kerja KPU*. Jakarta: Pusdiklat Bea dan Cukai.
- Sinaga, Horas Mardapot Baja, 2009. *Tesis: Persepsi Pengguna Jasa Kepabeanan Terhadap Beberapa Kualitas Pelayanan Kantor Pelayanan Utama (KPU) Bea dan Cukai Tanjung Priok*, Depok: Universitas Indonesia.
- Singgih, Moses L. and Ardhiyani, Nurita. 2010. *Integrating SERVQUAL with KANO into Quality Function Deployment (QFD) for Better Quality of Services, Case Study: PT. Pos Indonesia, Branch Office of Sidoarjo*, INFORMS Service Science Conference national Taiwan University of Science and Technology, July 2010. <http://digilib.its.ac.id/public/ITS->

- Undergraduate-10619-Paper.pdf (diakses 14 Juli 2012).
- Supranto, J. 2009. *Statistik: Teori Dan Aplikasi Jilid 2 Edisi Ketujuh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- , 2009. *Proposal Penelitian Dengan Contoh*. Jakarta: UI Press. Sugiyono. 2008. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tan, Kay C. and Prawita, Theresia A. 2001. Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development. *Managing Service Quality*, Volume 11 Number 6. MCB University. [http://www.ftsm.ukm.my/aishah/paper%20pdf\\_1st%20retail/Kay%20Tan%20Integrating%20SERVQUAL%20and%20Kano%20method%20into%20QFD%20for%20service%20excellence%20development.pdf](http://www.ftsm.ukm.my/aishah/paper%20pdf_1st%20retail/Kay%20Tan%20Integrating%20SERVQUAL%20and%20Kano%20method%20into%20QFD%20for%20service%20excellence%20development.pdf) (diakses 14 Juli 2012).
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra. 2005. *Service, Quality, Satisfaction Edisi 1*, Yogyakarta: Andi.
- Tjiptono, Fandy dan Gregorius Chandra 2007. *Service, Quality, & Satisfaction Edisi 2*, Yogyakarta: Andi.
- Yang, Ching-chow. 2005. The Refined Kano's Model and its Application, *Total Quality Management* Vol. 16, No. 1127-1137, December 2005. <http://ebiz.bm.nsysu.edu.tw/2010/happyachi/%E5%8F%83%E8%80%83%E8%AB%96%E6%96%87/kano%E4%BA%8C%E7%B6%AD%E6%A8%A1%E5%BC%8F.pdf> (diakses 14 Juli 2012).
- Yulius, Henny 2009. *Tesis: Integrasi Servqual dan Kano Model ke Dalam QFD Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Paket Pos di PT. Pos Indonesia*, Depok: Universitas Indonesia.
- Zeithaml, Valerie A., Parasuraman, L. Leonardo A. Berry 1990. *Delivery Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: The Free Press, A Division of MacMillan Inc.
- Zultner, Richard E., and Mazur, Glenn H. 2006. The Kano Model: Recent Developments, Austin – Texas: *The Eighteenth Symposium on Quality Function Deployment*. [http://www.mazur.net/works/Zultner\\_Mazur\\_2006\\_Kano\\_Recent\\_Developments.pdf](http://www.mazur.net/works/Zultner_Mazur_2006_Kano_Recent_Developments.pdf) (diakses 14 Juli 2012).

**Peraturan:**

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.01/2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cuka.

