

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Kualitas

2.1.1 Kualitas

Mutu (*Quality*) ialah keinginan pelanggan yang mungkin selama ini paling kurang dikelola. Kualitas yang tinggi adalah kunci untuk kebanggaan, produktivitas dan kemampuan. Tujuan kualitas harus merupakan produk dan jasa yang dapat memberikan kepuasan pelanggan. Agar dapat berhasil, aktivitas mutu harus didukung oleh manajemen dan berorientasi kepada konsumen. Kualitas suatu barang/jasa berorientasi dapat dilihat dari kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Menurut Vincent Gaspersz, kualitas merupakan aktivitas teknik dan manajemen, melalui mana kita mengukur karakteristik kualitas dari produk (barang dan/atau jasa), kemudian membandingkan hasil tersebut dengan spesifikasi produk yang diinginkan pelanggan, serta mengambil tindakan yang tepat apabila ditemukan perbedaan di antara kinerja aktual dan standar. Peningkatan kualitas sebagai suatu metodologi pengumpulan dan analisis data kualitas, serta menentukan dan menginterpretasikan pengukuran-pengukuran yang menjelaskan tentang proses dalam suatu system industri, untuk meningkatkan kualitas produk, guna memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan (Vincent Gaspersz,2001).

Para ahli tentang kualitas (mutu) mempunyai pendapat tentang definisi kualitas sesuai dengan sudut pandangnya. Buzzell dan Gale (1987:111) menyatakan bahwa "...kualitas adalah apa yang pelanggan katakan tentang hal tersebut, dan kualitas dari produk maupun jasa adalah apa yang pelanggan persepsikan sebagai hal tersebut". Dalam perspektif TQM (Total Quality Management), kualitas dipandang secara lebih luas, dimana tidak hanya aspek hasil saja yang ditekankan, melainkan juga meliputi proses, lingkungan, dan manusia. Sedangkan Goetsh dan Davis (1994) menyatakan, kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Ibnu Dahwan,2008). Philip Crosby mendefinisikan kualitas sebagai sama atau sesuai dengan

persyaratan. Willian E. Deming menyatakan bahwa kualitas merupakan suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah dan sesuai dengan pasar. Sedangkan J.M. Juran mengartikannya sebagai cocok untuk digunakan (fitness for use). Ronald G. Day melihat kualitas merupakan kemampuan produk dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan dari pelanggan.

Bila ditelusuri lebih jauh, beraneka ragamnya definisi tentang kualitas ini dikarenakan adanya perbedaan perspektif atau pandangan yang digunakan. Menurut Garvin, paling tidak ada lima alternative perspektif kualitas yang biasa digunakan, yakni (Fandy Tjiptono,2008.):

1. Transcendent approach

Menurut pendekatan ini, kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit dioperasionalkan.

2. Product based approach

Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur.

3. User based approach

Pendekatan ini mendasar pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang menggunakannya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang, adalah produk berkualitas tinggi.

4. Manufacturing-based approach

Perspektif ini bersifat supply-based dan terutama memperhatikan praktik-praktik perokayasaan dan manufacturing, serta mendefinisikan kualitas sama dengan persyaratan (conformance to requirements).

5. Value-based approach

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan trade off antara kinerja produk dan harga, kualitas didefinisikan sebagai affordable excellence.

Tidak ada definisi kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut : (1) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan; (2) Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan;

(3) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

2.1.2 Kualitas Jasa

Kualitas jasa jauh lebih sukar didefinisikan, dijabarkan, dan diukur, bila dibandingkan dengan kualitas barang. Bila ukuran kualitas dan pengendalian kualitas telah lama ada untuk barang-barang berwujud (*tangible goods*), maka untuk jasa berbagai usaha telah dan sedang dikembangkan untuk merumuskan ukuran-ukuran semacam itu. Salah satu usaha untuk merumuskan ukuran-ukuran itu adalah model *Servqual*.

Jasa merupakan suatu produk yang *intangible* dapat memberikan nilai lebih (*added value*) dalam hubungannya untuk memenuhi kebutuhan/keinginan konsumen pada saat dibutuhkan sebagai solusi memecahkan masalah konsumen. Jasa ada bersamaan dengan permintaan konsumen, oleh karena itu pengadaan jasa tidak dapat disimpan dan jika tidak digunakan konsumen berlalu begitu saja. Karena dalam penilaian kualitas jasa sangat subyektif, hal ini yang menyebabkan output jasa tidak seragam tergantung olah siapa, kapan dan di mana jasa itu dihasilkan. Berikut karakteristik yang membedakan antara jasa dengan barang dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- Tidak dapat dilihat (*intangibility*), karakteristik yang satu ini sangat membedakan terhadap produk barang (*good*), jika barang dapat dilihat, dipegang dan dirasakan secara fisik maka jasa adalah sebaliknya. Jasa merupakan suatu usaha/aktivitas yang menghasilkan nilai tambah yang tidak Nampak dimata akan tetapi dapat dirasakan, seperti: kepuasan, kenikmatan, kenyamanan dan lain-lain;
- Tidak dapat dipisahkan (*inseparability*), keterlibatan konsumen dalam hal ketersediaan jasa merupakan salah satu karakteristik jasa di mana proses ketersediaan jasa mulai dari konsumen itu ada sampai akhir dari proses tersebut keterlibatan konsumen tidak bias dipisahkan dalam proses tadi, jadi jasa itu ada bersamaan dengan permintaan akan jasa oleh konsumen itu ada;

- *Perishability*, jasa merupakan suatu komoditas yang tidak tahan lama, karena jasa tidak dapat disimpan setelah jasa tidak diinginkan maka akan berlalu begitu saja. Jasa sangat sensitive dalam penentuan strategi terutama di mana tingkat kebutuhan akan jasa itu sangat fluktuatif;
- Berbedap-beda (*variability*), output yang dihasilkannya sangat bervariasi. Artinya banyak standar akan jenis dan kualitas tergantung oleh siapa, kapan, di mana jasa itu dihasilkan/diberikan. Menurut Bovee, Houston dan Thill (1990), ada 3 faktor yang menyebabkan keanekaragaman kualitas jasa, antara lain (a) kerjasama atau partisipasi konsumen selama penyampaian produk; (b) moral dan motivasi karyawan dalam melayani konsumen; (c) beban kerja perusahaan yang terlalu besar, sehingga kondisi personel akan mempengaruhi kualitas jasa yang diberikan.

Menurut Wyckof, kualitas jasa merupakan tingkat kesempurnaan yang diharapkan dan pengendalian kualitas atas kesempurnaan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan kata lain, ada dua factor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dipersepsikan (*perceived service*).

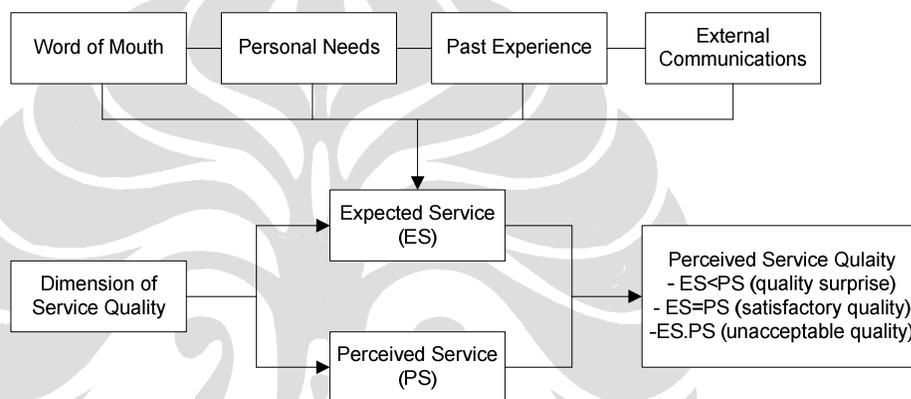
Sementara itu, Gronroos menyatakan bahwa kualitas total suatu jasa terdiri atas tiga komponen utama (C.C. Gronroos, 1991), yaitu :

- ✚ Pertama, *technical quality (outcome dimension)*. Berkaitan dengan kualitas output jasa yang dipersepsikan pelanggan. Komponen ini dapat dijabarkan lagi menjadi tiga jenis, yaitu *search-quality* (dapat dievaluasi sebelum dibeli, misalnya harga), *experience quality* (hanya dapat dievaluasi setelah dikonsumsi, contohnya ketepatan waktu ketepatan layanan, dan kerapian hasil), serta *credence quality* (sukar dievaluasi pelanggan sekalipun telah mengkonsumsi jasa, misalnya : kualitas operasi bedah jantung).
- ✚ Kedua, *functional quality (process-related dimension)*. Berkaitan dengan kualitas cara penyampaian jasa atau menyangkut proses transfer kualitas teknis, output atau hasil akhir jasa dari penyedia jasa kepada pelanggan. Contohnya meliputi aksesibilitas mesin ATM, restoran atau konsultan bisnis, penampilan dan perilaku pramusaji, teller bank, supir bis, serta

bagaimana para karyawan jasa melakukan tugas mereka serta apa saja yang mereka ucapkan.

- ✚ Ketiga, corporate image. Berkaitan dengan profil, reputasi, citra umum, dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

Kualitas jasa ditentukan selama proses penyampaian jasa, yang biasanya terjadi dengan melibatkan pelanggan dan penghubung dari pemberi jasa. Kepuasan pelanggan dalam kualitas jasa didefinisikan dengan membandingkan persepsi terhadap jasa yang diterima dengan ekspektasi mengenai jasa yang diinginkan. Gambar 2.1. menggambarkan persepsi terhadap kualitas jasa.



Gambar 2.1. Persepsi Terhadap Kualitas Jasa

Sumber : Valerie A. Zeithaml & Mary Jo Bitner, *Service Marketing*, New York MacGraw-Hill 2000, p.26 (kutipan:Fandy Tjiptono,2008)

Parasuraman dkk. (tahun 1985) mengidentifikasi sepuluh factor utama yang menentukan kualitas jasa. Kesepuluh factor tersebut meliputi :

1. Reliability, yang mencakup dua hal pokok, yaitu konsistensi kerja (performace) dan kemampuan untuk dipercaya (dependability).
2. Responsiveness, yaitu kemauan atau kesiapan karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan oleh pelanggan.
3. Competence, artinya setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tertentu.
4. Access, meliputi kemudahan agar dapat memberikan jasa tertentu.

5. *Courtesy*, meliputi sikap sopan santun, respek, perhatian, dan keramahan yang dimiliki para contact personal (seperti resepsionis, operator telepon, dan lain-lain).
6. *Communication*, artinya memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa yang dapat mereka pahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan.
7. *Credibility*, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakteristik pribadi contact personnel, dan interaksi dengan pelanggan.
8. *Security*, yaitu aman dari bahaya, resiko atau keragu-raguan. Aspek ini meliputi keamanan secara fisik (*physical safety*), keamanan financial (*financial security*), dan kerahasiaan (*confidentiality*)
9. *Understanding Knowing the Customer*, yaitu usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan
10. *Tangibles*, yaitu bukti fisik dari jasa, bisa berupa fasilitas fisik, peralatan yang dipergunakan, representasi fisik dari jasa.

Dalam perkembangan selanjutnya, Parasuraman dkk. (tahun 1988) menemukan bahwa sepuluh dimensi yang ada tersebut di atas dapat dirangkum dalam lima dimensi pokok, yaitu :

- Bukti langsung (*tangibles*), yaitu fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan dan saran komunikasi
- keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera/tepat waktu, akurat, dan memuaskan
- daya tanggap (*responsivenees*), yaitu kemauan/kesediaan staf perusahaan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan semestinya
- jaminan (*assurance*), jaminan mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan, respek terhadap pelanggan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki karyawan perusahaan, bebas dari bahaya, resiko, atau keragu-raguan. serta
- *emphaty*, meliputi kemudahan dalam hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan pelanggan

Kualitas jasa sering timbul dalam empat aspek, yaitu:

1. Pertemuan jasa (service encounter)
 Pertemuan jasa merupakan segala interaksi langsung antara pelanggan dengan karyawan dan fasilitas fisik penyedia jasa.
2. Desain jasa (service design)
 Proses yang dilalui pelanggan dalam rangka memperoleh suatu jasa.
3. Produktivitas jasa (service productivity)
 Adalah hubungan antara kuantitas dan kualitas barang/jasa yang diproduksi dengan kualitas sumberdaya yang dipergunakan untuk menghasilkan barang//jasa tersebut.
4. Budaya dan organisasi jasa
 Kualitas jasa dapat pula dipengaruhi oleh budaya organisasi dan cara pengorganisasiannya.

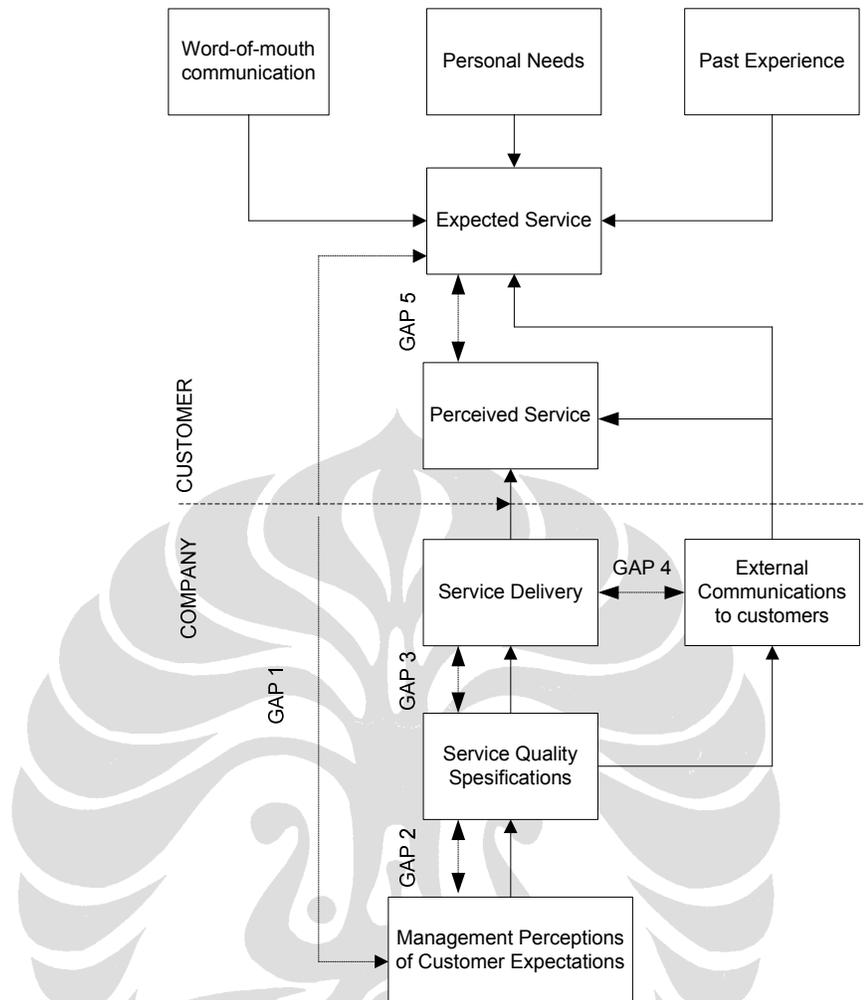
2.1.3 Servqual

Kolaborasi antara tiga pakar terkemuka kualitas layanan, A. Parasuraman, Leonard L. Berry dan Valerie A. Zeithaml dimulai pada tahun 1983. Reputasi dan kontribusi ketiga pakar ini dimulai dari paper konseptual mereka berjudul “A Conceptual Model of Service Quality and Implications for future Research” yang dipublikasikan di Journal of Marketing. Dalam artikel tersebut, Parasuraman, dkk., mengemukakan konsep 5 kesenjangan kualitas layanan (five service quality gaps) yang berpotensi menjadi sumber masalah kualitas layanan (Fandy Tjiptono, 2008).

Instrumen Servqual bermanfaat dalam melakukan analisa gap. Karena biasanya layanan/jasa bersifat intangible, kesenjangan komunikasi dan pemahaman antara karyawan dan pelanggan berdampak serius terhadap persepsi atas kualitas layanan. Gap-gap yang biasanya terjadi dan berpengaruh terhadap kualitas layanan meliputi:

- ✚ Kesenjangan 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.

- ✚ Kesenjangan 2 (Gap-2) adalah kesenjangan antara persepsi manajemen perusahaan dengan spesifikasi mutu pelayanan. Kesenjangan itu terjadi sebagai akibat kesalahan penterjemahan persepsi manajemen perusahaan yang tepat atas harapan para pelanggan perusahaan ke dalam bentuk spesifikasi mutu pelayanan. Manajemen mungkin benar dalam memahami keinginan pelanggan, tetapi tidak tepat dalam menetapkan standar pelaksanaan yang spesifik.
- ✚ Kesenjangan 3 (Gap-3) adalah kesenjangan antara spesifikasi mutu pelayanan dan pemberian pelayanan kepada pelanggan. Keberadaan kesenjangan tersebut diakibatkan oleh ketidakmampuan sumber daya manusia untuk memenuhi standar mutu pelayanan.
- ✚ Kesenjangan 4 (Gap-4) adalah kesenjangan pemberian pelayanan kepada pelanggan dan komunikasi eksternal. Kesenjangan tersebut terbentuk karena perusahaan ternyata mampu memenuhi janji-janjinya yang dikomunikasikan secara eksternal melalui berbagai bentuk promosi.
- ✚ Kesenjangan 5 (Gap-5), kesenjangan antara harapan pelanggan dan kenyataan pelayanan yang diterima. Kesenjangan tersebut ada sebagai akibat tidak terpenuhinya harapan pelanggan. Diantara lima kesenjangan, kesenjangan kelima adalah yang terpenting dan kunci untuk menghilangkan kesenjangan tersebut adalah dengan menghilangkan kesenjangan ke-satu hingga kesenjangan ke-4.



Gambar 2.2. Model Konseptual Kualitas Jasa

Sumber : Valerie A. Zeithaml & Mary Jo Bitner, *Service Marketing*, New York MacGraw-Hill 2000, p.26 (kutipan:Fandy Tjiptono,2008)

Model Servqual ini pertama kali dibangun atas asumsi bahwa konsumen membandingkan kinerja atribut jasa standard ideal atau sempurna untuk masing-masing atribut. Bila kinerja atribut melampaui standard, maka persepsi atas kualitas jasa keseluruhan akan meningkat. Ringkasnya model ini menganalisis kesenjangan (gap) antara dua variabel pokok, yakni jasa yang diharapkan dan jasa yang dipersepsikan atau yang dirasakan.

Dari definisi masing-masing kesenjangan seperti yang diuraikan diatas, kesenjangan 5 yaitu kesenjangan antara jasa yang diterima dengan jasa yang diharapkan merupakan titik perhatian utama. Tahun 1988, Parasuraman, Zeithmal

dan Berry menerbitkan lagi dalam *Journal of Retailing*, artikel yang berjudul “SERVQUAL: Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Dalam artikel tersebut mereka mengemukakan pendekatan dengan mendefinisikan dan mengukur, baik kinerja (perceived performance=P) layanan yang diterima pelanggan dan layanan yang diharapkan oleh pelanggan (customer expectation=E). Kunci untuk memaksimalkan kualitas adalah dengan memaksimalkan selisih antara dua hasil pengukuran itu (P-E), atau dengan kata lain memaksimalkan kelebihan layanan yang diterima oleh pelanggan dibandingkan dengan layanan yang diharapkan oleh pelanggan tersebut. Parasuraman dkk.menggunakan lima dimensi pokok untuk mengukur kualitas jasa, yakni :reliability,responsiveness,assurance,emphaty dan tangibles.

Penilaian kualitas jasa menggunakan model Servqual mencakup perhitungan perbedaan-perbedaan diantara nilai yang diberikan para pelanggan untuk setiap pasang pernyataan berkaitan dengan harapan dan persepsi. Skor Servqual untuk setiap pasang pernyataan ini, bagi masing-masing pelanggan dapat dihitung berdasarkan rumus: Skor Servqual = Skor Persepsi – Skor Harapan

Kualitas jasa suatu perusahaan pada kelima pokok yang dirangkum oleh Parasuraman dkk. Tersebut, dapat dihitung untuk semua responden, dengan jalan menghitung rata-rata skor Servqual mereka pada pernyataan-pernyataan yang mencerminkan setiap dimensi kualitas jasa. Rata-rata skor Servqual dapat pula memasukkan derajat kepentingan relative dimensi di mata pelanggan, dengan memberikan bobot pada setiap dimensi, sehingga didapatkan rata-rata tertimbang.

Selanjutnya data yang diperoleh melalui instrument Servqual dapat dipergunakan untuk menghitung skor kesenjangan kulaitas jasa pada berbagai level secara rinci, item by item analysis, dimension by dimension analysis, dan perhitungan ukuran tunggal kualitas jasa atau Gap Servqual. Melalui analisi terhadap berbagai skor kesenjangan (gap score) ini, perusahaan jasa tidak hanya dapat menilai kualitas keseluruhan jasanya sebagaimana dipersepsikan pelanggan, namun juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi kunci dan aspek-aspek dalam setiap dimensi tersebut yang membutuhkan penyempurnaan kualitas.

Skor Servqual yang merupakan gap score antara nilai persepsi dan nilai harapan dapat membantu untuk mendiagnosa dimana perbaikan performance

ditargetkan. Gap score dengan nilai negative yang tinggi memperoleh prioritas untuk perbaikan performance-nya. Sebaliknya jika gap score bernilai positif, dapat diketahui kelebihan (over-supplying) dalam memberikan perlakuan atas item atau atribut tersebut. Hal ini dapat menjadi evaluasi untuk menyebarkan (redeployment) sumber daya dalam memperbaiki item atau atribut-atribut yang performancenya rendah.

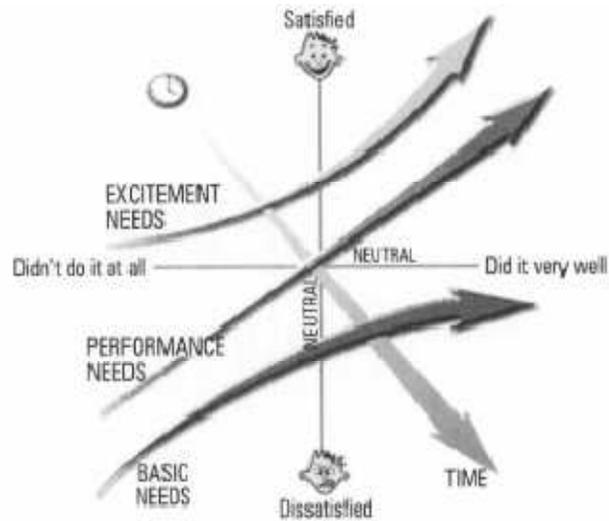
Meskipun demikian, setidaknya ada tiga area yang merupakan kelemahan Servqual dan memerlukan pembenahan (Kay.C. Tan, Theresia AP,2001) :

1. Servqual berasumsi bahwa hubungan antara kepuasan pelanggan (customer satisfaction) dan performance (kualitas) atribut bersifat linier. Konsekuensinya, kepuasan pelanggan yang rendah berarti rendahnya performance-atribut tersebut, dan ini menjadi focus perbaikan. Asumsi itu tidak sepenuhnya benar. Misalnya perhatian yang lebih terhadap atribut tertentu tidak akan membuat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi apabila ada kejenuhan atau jika atribut tersebut merupakan sesuatu yang taken for granted. Sebaliknya ada atribut dengan perlakuan dan perbaikan yang sedikit, dapat membuat kepuasan pelanggan yang tinggi. Hal ini terjadi apabila atribut tersebut tidak diharapkan dan sangat menyenangkan.
2. Servqual berguna bagi perbaikan berkelanjutan. Namun dengan makin kuatnya tekanan pasar serta tingginya kompetisi, maka untuk eksis dalam tekanan dan persaingan yang tinggi, tidak cukup hanya dilakukan dengan perbaikan berkelanjutan. Situasi membutuhkan inovasi-inovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif atas pesaing-pesaing. Servqual tidak dilengkapi dengan perangkat untuk melakukan inovasi-inovasi tersebut.
3. Servqual terfokus pada gap score antara nilai persepsi dan nilai harapan. Namun Servqual tidak menyediakan perangkat bagaimana untuk mengurangi atau menutup gap score tersebut.

2.1.4 Kano Model

Kano (1984) mengembangkan diagram yang sangat berguna untuk mengklasifikasi kebutuhan customer. Menurut Kano, kebutuhan customer dapat dibagi menjadi tiga macam, yakni : The must be (basic needs), The one-

dimensional (performance needs), dan The attractive (excitement needs). Hal tersebut tergambar dalam gambar berikut :



Gambar 2.3. Kano Model

Kutipan dari Kay C. Tan, Theresia AP, "Integrating Servqual and Kano's Model in to QFD for Service Excellence Development", *Managing Service Quality*, Volume 11, Number 6, 2002, p.426

Kano model membantu kita dalam memahami keseluruhan spectrum harapan dan kepuasan pelanggan. Sumbu horizontal dalam Kano Model mengindikasikan (menunjukkan) seberapa baik produk atau jasa dari perusahaan yang memenuhi harapan pelanggan. Sumbu vertical menunjukkan derajat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa yang telah disediakan. Dalam model tersebut juga terdapat tiga kurva, kurva yang paling bawah menunjukkan harapan pelanggan terhadap produk atau jasa dari perusahaan. Kurva yang paling bawah juga menunjukkan fungsi dasar yang terdapat pada produk atau jasa. Kegagalan dalam menyediakan fungsi dasar yang diharapkan akan membuat pelanggan merasa tidak puas.

Kurva yang terdapat di tengah menunjukkan semakin tinggi performa atribut suatu produk atau jasa akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan pelanggan. Kegagalan dalam memenuhi kebutuhan ini akan membuat kurva menurun ke tingkat ketidakpuasan. Kurva pada bagian atas menggambarkan pemenuhan kualitas yang lebih atau diluar harapan pelanggan. Konsep pada kurva

bagian atas sangatlah penting. Dengan mendengarkan keinginan pelanggan, perusahaan dapat menemukan kunci/tanda untuk membuat ide yang kreatif. Ide yang kreatif dapat membuat daya tarik terhadap pelanggan yang ingin melihat ide tersebut dikembangkan dalam produk atau jasa pada perusahaan tetapi mungkin juga tidak akan pernah digunakan oleh pelanggan

Kano Model dikembangkan untuk mengkategorikan atribut dari produk atau jasa berdasarkan pada seberapa jauh atribut-atribut tersebut dapat memuaskan kebutuhan pelanggan (Kurtz Matzler, et al, 1996).

1. The must be atau basic needs

Untuk kebutuhan pelanggan jenis ini, pelanggan menjadi tidak puas jika performan atribut produk adalah rendah. Namun kepuasan pelanggan tidak akan muncul diatas kondisi netral jika performan atribut produk tersebut tinggi. Contoh : penampilan penjual yang tidak ramah menyebabkan pelanggan tidak puas, tetapi penampilan penjual yang ramah tidak memunculkan tingkat kepuasan pelanggan.

2. The one-dimensional atau performance needs

Untuk kebutuhan pelanggan jenis ini, kepuasan pelanggan adalah fungsi linier dari performan atribut suatu produk. Performan yang tinggi dari atribut suatu produk menyebabkan kepuasan yang tinggi pada pelanggan, contoh : diskon yang besar menyebabkan kepuasan yang tinggi pada pelanggan.

3. The attractive atau excitement needs

Untuk kebutuhan pelanggan jenis ini, kepuasan pelanggan akan meningkat super linier bila ada peningkatan performan atribut suatu produk. Tidak ada kesesuaian antara penurunan kepuasan pelanggan dengan penurunan performan atribut suatu produk. Contoh : pelanggan kosmetik akan sangat puas jika ada bonus, namun jika tidak ada bonus mereka tidak menjadi tidak puas.

Penggolongan atribut berdasarkan Kano Model dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan functional (positif) dan pertanyaan-pertanyaan dysfunctional (negative) dalam kuesioner. Selanjutnya dengan

menggunakan Tabel evaluasi Kano, dapat diketahui klasifikasi atribut tersebut. Tabel ini, memperlihatkan contoh format pertanyaan positif dan negative.

Tabel 2.1. Pertanyaan Fungsional dan Disfungsional dalam Kuesioner Kano

QUESTION	ANSWER
Functional form : If the edge of your skis grip well on hard snow, how do you feel?	(1) I like it that way (2) It must be that way (3) I am neutral (4) I can live with it that way (5) I dislike it that way
Dysfunctional form : If the edge of your skis do not grip well on hard snow, how do you feel ?	(1) I like it that way (2) It must be that way (3) I am neutral (4) I can live with it that way (5) I dislike it that way

Sumber : Kurtz Matzler, et al, "How to Delight Your Customers", Journal of Product & Brand Management, Vol. 5, No. 2, 1996, p.10.

Dari contoh pertanyaan diatas, apabila untuk pertanyaan positif (functional form) jawaban yang dipilih adalah (2) It must be that way, sedangkan untuk pertanyaan negative (dysfunctional form) jawaban yang dipilih adalah (5) I dislike it that way. Maka setelah dicocokkan dalam Tabel 2.2, kategori atribut tersebut adalah M (must-be).

Tabel 2.2. Evaluasi Kano Model Terhadap Kebutuhan Pelanggan

FUNCTIONAL QUESTION	DYSFUNCTIONAL QUESTION				
	(1) Like	(2) Must be	(3) Neutral	(4) Live with	(5) Dislike
(1) Like	Q	A	A	A	O
(2) Must be	R	I	I	I	M
(3) Neutral	R	I	I	I	M
(4) Live with	R	I	I	I	M
(5) Dislike	R	R	R	R	Q

Catatan : A = Attractive; M = Must-be; R = Reverse; O = One-dimensional;
Q = Questionable; I = Indifferent

Sumber : Kurtz Matzler, et al, "How to Delight Your Customers", Journal of Product & Brand Management, Vol. 5, No. 2, 1996, p.10.

Ada beberapa keuntungan klasifikasi atribut-atribut yang merupakan customer requirements dengan menggunakan Kano Model, yakni :

1. Product requirements dapat lebih dimengerti. Kriteria produk yang mempunyai pengaruh paling besar pada kepuasan pelanggan (customer satisfaction) dapat diidentifikasi.
2. Prioritas pengembangan produk. Sebagai contoh, tidak terlalu berguna mengalokasikan sumber daya yang besar dan berlebihan untuk klasifikasi produk atau atribut berkategori Must-be, namun lebih baik mengalokasikan sumber daya tersebut untuk produk atau atribut yang berkategori One-Dimensional dan Attractive.
3. Memberikan bantuan dalam situasi trade-off. Ada dua produk atau atribut yang tidak bisa berjalan secara simultan atau tidak dapat dipertemukan karena alasan teknis maupun keuangan. Kriteria yang dipilih adalah yang mempunyai pengaruh yang besar pada kepuasan pelanggan.
4. Adanya produk atau atribut yang berkategori Attractive, memberikan kemungkinan dan kesempatan differensiasi dalam situasi persaingan yang tinggi. Atribut atau produk yang Attractive menjadi kunci untuk memenangkan persaingan.

Selain keuntungan-keuntungan diatas, Kano Model mempunyai beberapa kelemahan. Pertama, Kano Model hanya memberikan klasifikasi, namun tidak memberi nilai kuantitatif maupun kualitatif atas performance atribut. Kedua, Kano Model tidak memberikan penjelasan apa yang menggerakkan persepsi customer, mengapa atribut tertentu penting bagi customer, dan mengapa customer memiliki perilaku intens.

2.1.5 Quality Function Deployment

Konsep QFD pertama kali dikemukakan oleh Yoji Akao di Jepang pada 1966 dalam sebuah artikel yang dipublikasikan 1972 dengan judul *Hinshitu Teinkai System* atau dikenal dengan *Quality Deployment* dan untuk pertama kalinya di aplikasikan pada sebuah perusahaan Mitsubishi pada 1978. QFD mengandung arti sebagai *Quality Fuction Deployment* akan tetapi sebenarnya kata ini berasal dari bahasa Jepang yang terdiri dari tiga kata yang mempunyai makna:

(1) *Hinshitsu* yang berarti “*quality*”, “*features*”, “*attributes*”, atau “*qualities*” (2) *Kino* yang berarti “*function*” atau “*mechanization*” dan (3) *Tenkai* yang berarti “*deployment*”, “*diffusion*”, “*development*” atau “*evolution*” sehingga kemudian dalam bahasa Inggris diterjemahkan sebagai *Quality Function Deployment (QFD)*.

Quality Function Deployment (QFD) adalah 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.

Pendefinisian lain dari QFD adalah sebagai berikut :

- ✚ QFD adalah suatu metode untuk proses perencanaan dan pengembangan produk terstruktur yang memungkinkan suatu tim perancang produk untuk merinci keinginan dan kebutuhan pelanggan secara jelas, dan kemudian mengevaluasi tiap kemampuan produk/jasa yang ditentukan secara sistematis, dilihat dari segi pengaruhnya dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.
- ✚ QFD adalah suatu untuk menerjemahkan kebutuhan dan keinginan pelanggan ke dalam suatu rancangan produk yang memiliki persyaratan teknis dan karakteristik kualitas tertentu.

Penggunaan QFD dalam proses perancangan dan pengembangan produk akan membantu manajemen dalam memperoleh keunggulan yang kompetitif melalui proses penciptaan karakteristik dan atribut kualitas produk atau jasa yang mampu meningkatkan kepuasan pelanggan.

QFD menggunakan satu atau sejumlah matrik yang disebut House of Quality, yang menampilkan keinginan dan kepuasan pelanggan (*voice of customer*), serta karakteristik teknis untuk memenuhi keinginan dan kepuasan

pelanggan tersebut. QFD akan menghasilkan serangkaian prioritas atau target yang akan digunakan dalam memuaskan keinginan pelanggan.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan beberapa hal kunci mengenai konsep QFD, yaitu :

1. Adalah suatu proses perencanaan, bukan sebuah alat untuk memecahkan masalah atau analisis.
2. Inputnya adalah keinginan dan kebutuhan pelanggan
3. Menggunakan format Matrik untuk mendata informasi-informasi penting
4. Memungkinkan dilakukan analisis dan penentuan dari hal-hal yang diprioritaskan
5. Outputnya adalah tindakan-tindakan utama yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yang didasari masukan dari pelanggan.

Ada tiga manfaat utama yang dapat diperoleh perusahaan bila menggunakan metode QFD, yaitu :

1. Mengurangi biaya

Hal ini dapat terjadi karena produk yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, sehingga tidak ada pengulangan pekerjaan atau pembuangan bahan baku karena tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan oleh pelanggan. Pengurangan biaya dapat dicapai dengan biaya pengurangan biaya pembelian, pengurangan biaya overhead atau pengurangan upah, penyederhanaan proses produksi, dan pengurangan pemborosan (waste).

2. Meningkatkan pendapatan

Dengan pengurangan biaya, maka hasil yang kita terima akan lebih meningkat. Dengan QFD produk atau jasa yang dihasilkan akan lebih dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

3. Pengurangan waktu produksi

QFD adalah kunci penting dalam pengurangan biaya produksi. QFD akan membuat tim pengembangan produk atau jasa untuk membuat keputusan awal dalam proses pengembangan. Ada beberapa cara dimana QFD dapat menurangi biaya produksi antara lain : QFD mengurangi perubahan-

perubahan, QFD membantu menurangi biaya pelaksanaan produksi karena pengulangan kegiatan.

Manfaat lain yang dapat diperoleh dari penerapan QFD juga meliputi :

1. Customer focused

Mendapatkan input dan umpan balik dari pelanggan mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini penting, karena performansi suatu organisasi tidak akan terlepas dari pelanggan, apalagi bila para pesaing juga melakukan hal yang sama.

2. Time efficient

Mengurangi waktu pengembangan produk. Dengan menerapkan QFD maka program pengembangan produk akan memfokuskan pada kebutuhan dan harapan pelanggan.

3. Time oriented

Menggunakan pendekatan yang berorientasi pada kelompok. Semua keputusan didasarkan pada consensus dan keterlibatan semua orang dalam diskusi dan pengambilan keputusan dengan teknik brainstorming.

4. Documentation oriented

Menggunakan data dan dokumentasi yang berisi semua proses dan seluruh kebutuhan dan harapan pelanggan. Data dan dokumentasi pelanggan yang selalu diperbaiki dari waktu ke waktu.

Aplikasi penuh metode QFD terdiri dari beberapa langkah sebagai berikut :

1. Menentukan suara pelanggan (voice customer).
2. Survei pelanggan untuk memperoleh tingkat kepentingan (importance ratings) dan evaluasi kompetitif (competitive evaluations).
3. Membuat matrik posisi pelanggan (customer portion).
4. Membuat matrik posisi teknikal (technical portion).
5. Menganalisis matrik dan memilih atribut-atribut yang memperoleh prioritas.
6. Membandingkan konsep desain yang diusulkan dan memilih yang terbaik.
7. Membuat matrik perencanaan bagian (part planning) untuk persyaratan desain prioritas.

8. Membuat matrik perencanaan proses (process planning) untuk persyaratan proses prioritas.

9. Membuat bagan perencanaan manufaktur (manufacturing planning chart).

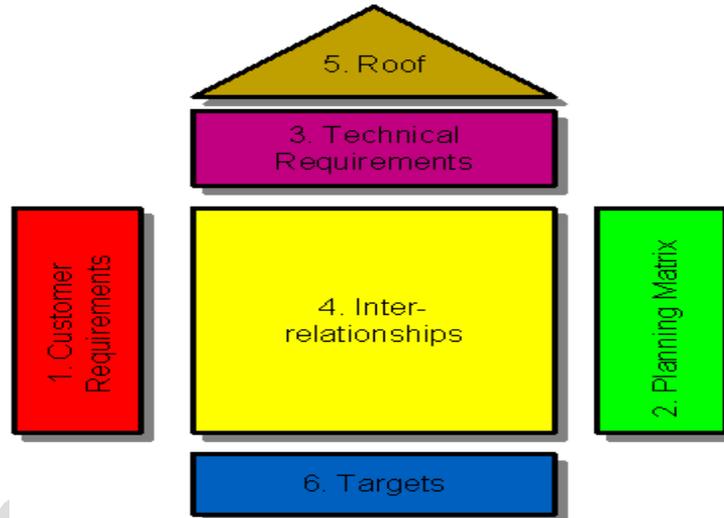
Langkah-langkah di atas membentuk model empat fase dalam metodologi QFD, yang dikenal dengan Model Empat Fase QFD, yang terdiri dari :

1. Fase pertama, yaitu perencanaan produk (product planning) yang dimulai dengan penelitian terhadap pasar, pengambilan data-data dari pelanggan dan akan menghasilkan rencana produk dalam bentuk karakteristik teknik, baik berupa ide, sketsa, konsep model ataupun perencanaan pemasaran.
2. Fase kedua, yaitu penyebaran desain (design deployment) yang dimulai dengan adanya perencanaan produk yang dikembangkan menjadi spesifikasi produk dan komponennya. Pada tahap ini bentuk asli (prototype) produk dibuat dan diuji.
3. Fase ketiga, yaitu perencanaan manufaktur (manufacturing planning) di mana proses manufaktur dan peralatan produksi dirancang berdasarkan spesifikasi produk dan komponennya.
4. Fase keempat, yaitu perencanaan produksi (production planning) yang tujuan utamanya untuk menghasilkan perencanaan mengenai pengontrolan proses manufaktur dan peralatan produksi yang digunakan dalam pembuatan produk.

QFD menggunakan matrik komprehensif untuk mendokumentasi informasi, persepsi dan keputusan atau yang disebut House of Quality (HOQ), dan sering dianggap sebagai keseluruhan proses dari QFD. HOQ digunakan menterjemahkan serangkaian kebutuhan pelanggan (customer requirements), tingkat kepentingan pelanggan serta tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk/jasa yang didapat dari penelitian pasar dan data yang berasal dari proses studi banding (benchmarking) menjadi prioritas target teknikal yang dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan tersebut. Terdapat bebrbagai macam versi HOQ yang tidak jauh bebrbeda dengan yang lainnya. Kemampuannya untuk diadaptasi berdasarkan kebutuhan dari jenis masalah tertentu adalah salah satu kelebihan yang dimilikinya.

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 keberadannya oleh pelanggan (bagian 1)
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 (bagian 2).
3. Respon teknikal (technical responses-HOWs), berisikan identifikasi terstruktur mengenai karakteristik teknikal produk yang dapat digunakan untuk memenuhi keinginan pelanggan (bagian 3).
4. Matrik hubungan/hubungan timbal balik (relationships/interrelationship matrix), mengilustrasikan persepsi dari tim QFD terhadap korelasi antara kebutuhan pelanggan dengan respon teknikal (bagian 4).
5. Matrik korelasi teknikal (technical correlation matrix), digunakan untuk mengidentifikasi korelasi antar respon teknikal (bagian 5)
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, mengukur kinerja teknikal yang dihasilkan oleh pesaing dan tingkat kesulitan dalam mengembangkan respon teknikal (bagian 6).



Gambar 2.4.. Format House of Quality

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam membuat House of Quality adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi suara pelanggan

Suara pelanggan (voice of customer) merupakan masukan utama bagi proses pembuatan HOQ. Dari pelanggan diperoleh apa yang sebenarnya pelanggan butuhkan dan inginkan keberadaannya dalam produk/jasa yang ditawarkan. Data-data tersebut diperoleh melalui survey. Langkah-langkah mengenai pelaksanaan survey akan dibahas pada sub bab pengumpulan data.

2. Membuat matrik informasi pelanggan

Matrik informasi pelanggan atau tabel pelanggan adalah bagian horizontal dari matrik HOQ. Tahapan-tahapan penyusunan matrik tersebut sebagai berikut :

- Menentukan daftar atribut keinginan pelanggan (customer requirements).
- Mengidentifikasi tingkat kepentingan (level of importance).
- Mengevaluasi produk/jasa (customer competitive evaluation) yang ditawarkan perusahaan untuk setiap atribut keinginan pelanggan, yang dinyatakan dalam tingkat kepentingan pelanggan (customer rating).

Data-data untuk melakukan kedua tahapan pertama diperoleh dari hasil survey yang dilakukan pada langkah sebelumnya, sedangkan untuk langkah yang ketiga digunakan data hasil pengolahan yang terdapat pada tabel tingkat kepentingan dan tabel evaluasi kompetitif.

3. Membuat matrik kebutuhan teknikal

Dalam menyelesaikan tabel informasi teknikal (technical table) ini, tim perancang dapat mengikuti langkah-langkah sebagai berikut :

- Identifikasi respon teknikal yang diperlukan untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Respon teknikal merupakan karakteristik desain yang menjelaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang diekspresikan dalam bahasa desainer dan teknik. Pada intinya respon teknikal adalah “HOWs” dengan mana perusahaan akan menanggapi “WHATs” – atribut keinginan pelanggan.

- Menentukan hubungan (relationship) antara respon teknikal (technical response) dengan keinginan pelanggan (customer requirement).

Hubungan ini ditentukan oleh tim QFD sendiri karena aspek-aspek yang dinilai tidak dapat dimengerti oleh orang awam. Jenis hubungan yang terdapat dalam matrik ini adalah :

1. Hubungan kuat (●)

Merupakan hubungan yang terjadi bila respon teknikal sebagai hal-hal yang dilakukan perusahaan, berhubungan sangat erat atau sangat mempengaruhi terpenuhinya keinginan pelanggan.

Bobot hubungan kuat diberi nilai 9.

2. Hubungan sedang (◎)

Merupakan hubungan yang terjadi bila respon teknikal berhubungan erat atau mempengaruhi terpenuhinya keinginan pelanggan. Bobot hubungan sedang diberi nilai 3.

3. Hubungan lemah (○)

Merupakan hubungan yang terjadi bila respon teknikal tidak begitu mempengaruhi terpenuhinya keinginan pelanggan. Bobot hubungan lemah diberi nilai 1.

- Menghitung nilai bobot respon teknikal

Penilaian respon teknikal dihitung berdasarkan tingkat keterhubungan antar respon teknikal terhadap keinginan pelanggan dan tingkat kepentingan. Bobot respon teknikal merupakan suatu ukuran yang menunjukkan respon teknikal yang perlu mendapatkan perhatian atau diprioritaskan dalam hubungannya dengan pemenuhan keinginan pelanggan. Prioritas tersebut tergantung dari kepentingan absolute (absolute importance –AI) dan kepentingan relative (Relative importance –RI). Kepentingan absolute merupakan suatu indikasi yang menunjukkan keinginan pelanggan yang paling utama, yang harus segera dipenuhi oleh perusahaan dalam hubungannya dengan teknikal. Sedangkan kepentingan relative merupakan angka dalam persen kumulatif.

- Penentuan arah pengembangan

Arah pengembangan (direction of improvement-DOI) merupakan arah perubahan yang harus dilakukan perusahaan terhadap respon teknikal untuk dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Simbol-simbol yang digunakan pada ruang arah pengembangan adalah sebagai berikut :

1. ↑, simbol ini diberikan pada respon teknikal yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan apabila lebih besar, lebih tinggi, lebih berat atau singkatnya “more”.
2. ↓, simbol ini diberikan pada respon teknikal yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan apabila lebih kecil, lebih pendek, lebih ringan, atau singkatnya “less”.
3. (○), simbol ini diberikan pada respon teknikal yang akan memberikan kepuasan pada pelanggan apabila terdapat pada target (jangkauan nilai) tertentu.

- Penentuan korelasi teknikal

Korelasi teknikal (technical correlation) merupakan hubungan saling keterkaitan antar masing-masing respon teknikal. Hubungan pada korelasi teknikal tersebut adalah :

1. Hubungan positif kuat

Merupakan hubungan di mana bila salah satu item respon teknikal mengalami peningkatan atau penurunan, maka akan berdampak kuat pada peningkatan atau penurunan item yang terkait. Hubungan ini merupakan hubungan yang searah, yaitu apabila salah satu item mengalami peningkatan maka item lain yang terkait akan mengalami peningkatan juga.

2. Hubungan positif

Merupakan hubungan searah di mana bila salah satu item respon teknikal mengalami peningkatan atau penurunan, maka akan menyebabkan peningkatan atau penurunan pada item lain yang terkait.

3. Hubungan negative

Merupakan hubungan berlawanan arah, yaitu bila salah satu item respon teknikal mengalami peningkatan maka akan menyebabkan penurunan pada item lain yang terkait.

4. Hubungan negative kuat

Merupakan hubungan berlawanan arah yang kuat, yaitu dampak akibat peningkatan salah satu item pada respon teknikal sangat kuat pada penurunan item lain yang terkait.

Tidak seluruh item dari respon teknikal akan memiliki keterkaitan atau memiliki pengaruh terhadap item respon teknikal lainnya, sehingga ada kemungkinan kolom yang kosong.

4. Menentukan target

Dari respon teknikal serta evaluasinya, perusahaan selanjutnya menentukan target yang ingin dicapai, yaitu penentuan respon teknikal yang dapat memenuhi keinginan pelanggan. Target ini ditentukan berdasarkan pada skala

nilai yang sama dengan evaluasi respon teknis atau dapat pula berupa keterangan tindakan yang akan diambil.

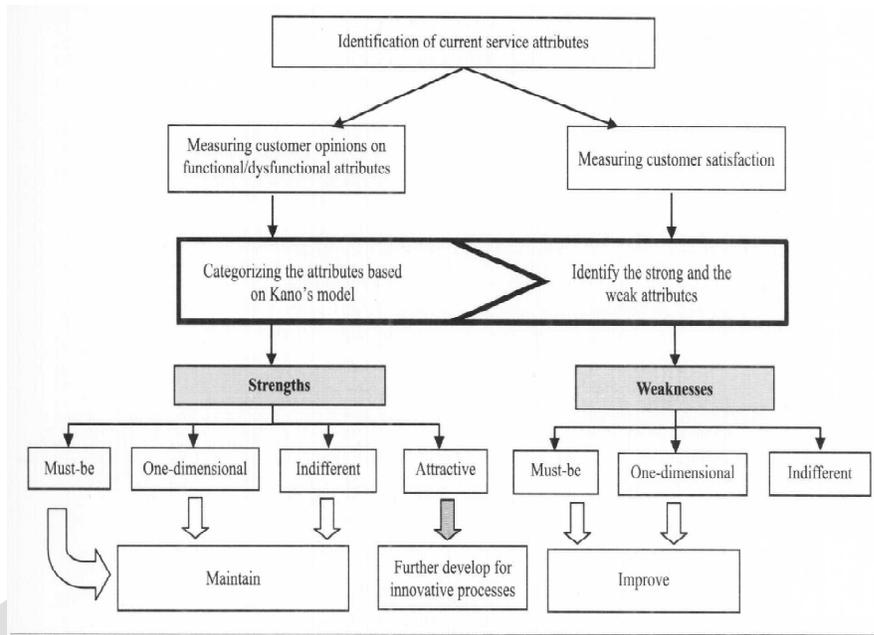
2.1.6 Gabungan Servqual, Kano Model dan QFD

Sebagaimana disampaikan pada penjelasan tentang Servqual diatas, Servqual memiliki beberapa kelemahan, diantaranya :

- ✚ Hubungan antara customer satisfaction dan performance atribut diasumsikan linier. Pada hal ini tidak sepenuhnya benar. Klasifikasi atribut dengan Kano Model dapat menjelaskan bahwa hubungan linier hanya ada pada atribut dengan kategori One-dimensional. Sedangkan untuk atribut dengan kategori Attractive dan Must-be, hubungan antara customer satisfaction dan performance atribut tidak linier.
- ✚ Metode Servqual hanya menyediakan perangkat untuk membantu perbaikan berkelanjutan melalui penilaian atau gap score, antara nilai persepsi dan harapan, namun ia tidak menyediakan perangkat untuk inovasi. Padahal inovasi begitu penting ditengah situasi kompetisi yang ketat seperti sekarang ini untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

Sedangkan apabila dilihat pada penjelasan Kano Model, Kano Model memiliki kelemahan diantaranya. Atribut-atribut yang dihasilkan oleh Kano Model hanyalah klasifikasi (kategori). Kano Model tidak memberikan nilai kuantitatif ataupun kualitatif atas performan kualitas atribut-atribut tersebut.

Dengan melihat kelemahan masing-masing antara Servqual dan Kano Model, kelemahan-kelemahan tersebut dapat saling ditutupi dengan menggabungkan keduanya, antara Servqual dan Kano Model. Penggabungan tersebut dapat memperkaya analisa. Disatu sisi atribut-atribut tersebut diklasifikasikan menurut Kano Model, sedangkan disisi lain performance tiap-tiap atribut dapat diketahui. Kerangka kerja penggabungan antara Kano Model dan Servqual dapat dilihat pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Kerangka Kerja Gabungan Servqual dan Kano Model

Sumber : Kay C. Tan, Theresia AP, "Integrating Servqual and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development", *Managing Service Quality* 11, Number 6, 2002, p. 426.

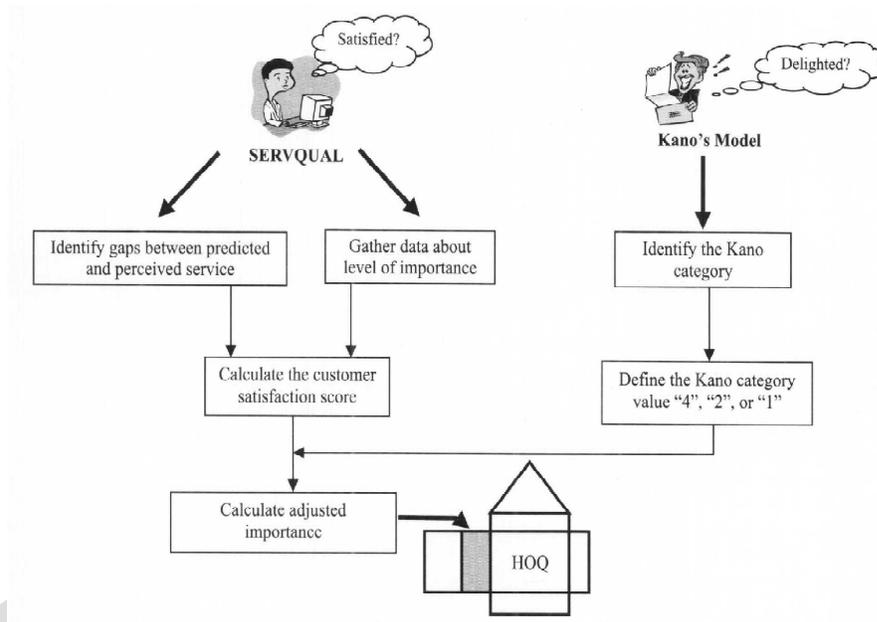
Atribut-atribut yang masuk kekuatan (strength)- artinya performannya bagus dilihat dari gap score yang positif- dengan klasifikasi Must-be, One-dimensional (maupun Indifferent) harus tetap di jaga, karena itu kekuatan yang dimiliki. Sedangkan untuk klasifikasi Attractive harus dikembangkan untuk proses inovasi dalam memperoleh keunggulan bersaing. Atribut-atribut yang masuk kelemahan (weakness) –artinya performance-nya jelek dilihat dari gap score yang negative dengan klasifikasi Must-be dan One-dimensional harus diperbaiki. Sedangkan Indifferent dapat diabaikan, sebab customer tidak peduli dengan atribut tersebut.

Penggabungan antara Servqual dan Kano Model seperti terlihat dalam Gambar. memang berguna untuk mengidentifikasi atribut-atribut yang kuat dan atribut-atribut yang lemah, sekaligus juga mengklasifikasi atribut-atribut tersebut. Informasi tersebut berguna untuk melakukan upaya perbaikan dan peningkatan kualitas atribut-atribut tersebut. Serta lebih jauh lagi untuk pengembangan inovasi atribut-atribut dengan kategori Attractive . Namun upaya perbaikan dan peningkatan kualitas atribut-atribut tersebut belum dapat secara sistematis dan

operasional dilakukan, karena gabungan antara Servqual dan Kano Model tidak menyediakan perangkat untuk itu. Oleh karenanya, integrasi gabungan Servqual dan Kano Model ke dalam QFD akan dapat mengatasi kelemahan tersebut. Melalui HOQ dari QFD, akan dapat dihubungkan antara atribut-atribut yang merupakan customer requirements serta respon teknikal organisasi. Integrasi gabungan antara Servqual dan Kano Model ke dalam QFD akan memberikan langkah-langkah sistematis dan operasional dalam upaya perbaikan dan peningkatan kualitas atas atribut-atribut tersebut. Gambar. memperlihatkan kerangka kerja integrasi gabungan Servqual dan Kano Model ke dalam QFD.

Dalam melakukan langkah penggabungan Servqual dan Kano Model, serta integrasinya ke House of Quality (QFD), secara ringkas langkah-langkah yang dilakukan adalah :

1. Mengitung gap score antara persepsi dan ekspektasi customer atas atribut-atribut.
2. Menghitung customer satisfaction score dengan rumus :
Customer satisfaction = Gap Score x Tingkat Kepentingan
3. Melakukan klasifikasi atas atribut-atribut tersebut dengan Kano Model, yang diperhitungkan adalah atribut kategori A (Attractive), M (Must-be) dan O (One-dimensional)
4. Mengitung adjusted importance dengan rumusan :
Adjusted Importance = Customer Satisfaction Score x Nilai Kano Model
Untuk nilai Kano Model, A = 9 O = 3 M = 1
5. Selanjutnya, adjusted importance menjadi nilai tingkat kepentingan atribut untuk dikorelasikan dengan respon teknikal dalam penyusunan House of Quality.



Gambar 2.6. Kerangka Kerja Gabungan Metode Servqual , Kano Model dan QFD

Sumber : Kay C. Tan, Theresia AP, "Integrating Servqual and Kano's Model in to QFD for Service Excellence Development", *Managing Service Quality* 11, Number 6, 2002, p. 426.

2.2 Pos Indonesia

Pos merupakan pelayanan lalu lintas surat pos, uang, barang dan pelayanan jasa lainnya yang dilaksanakan oleh institusi yang ditugaskan menyelenggarakan kegiatan pos dan giro.

2.2.1 Banyaknya kantor pos menurut jenisnya

Jaringan pelayanan pos akan tergambar melalui banyaknya kantor pos yang berfungsi sebagai tempat pelaksanaan pemberian pelayanan. Kantor pos yang dikelola langsung oleh PT. Pos Indonesia terdiri atas Kantor Pos Besar (KPB).; Kantor Pos Tambahan (KPTb) adalah suatu unit usaha PT. Pos Indonesia disuatu kota yang mempertanggungjawabkan penerimaan dan pengeluaran serta kepengurusan eksploitasinya kepada kantor pos yang berada di kotamadya.; Kantor Pos Pembantu (KPP) adalah unit usaha PT. Pos Indonesia di luar kota yang mempertanggungjawabkan penerimaan dan pengeluaran serta eksploitasinya kepada kantor pos. ; Kantor Pos Desa (KPD) adalah fasilitas pelayanan pos di ibukota kecamatan yang belum ada kantor posnya, bertempat dikantor kecamatan

atau tempat lain di ibukota kecamatan itu yang disediakan oleh pegawai pemerintah daerah.

Tabel 2.3 Banyaknya Kantor Pos Menurut Jenisnya

Jenis Kantor Pos	2005	2006	Perubahan (%)
Kantor Pos Besar (KPB)	207	207	0,00
Kantor Pos Tambahan (KPTb)	88	755	757,95
Kantor Pos Pembantu (KPB)	2.450	2.513	2,57
Kantor Pos Desa (KPD)	765	866	13,20
Lainnya	5	0	-1,00
Jumlah	3.515	4.341	23,50

Sumber : (Badan Pusat Statistik, 2006)

2.2.2 Unit Pelayanan Pos

Unit pelayanan pos dalam pelaksanaannya ada yang dioperasikan sendiri oleh PT. Pos Indonesia yang meliputi : (1) Loker Ekstensi adalah sarana pelayanan pos berbentuk loket yang disediakan oleh PT. Pos Indonesia yang lokasinya di luar kantor pos.; (2) Kios BPM adalah sarana pelayanan pos berupa kios yang disertai tugas menjual benda pos dan material.; (3) Pos Keliling Kota; (4) Pos Keliling Desa dan Pos Sarling. Namun ada pula yang dilakukan oleh Mitra Kerja PT. Pos Indonesia yang meliputi Pos Desa, Rumah Pos, Agen Pos dan Agen Pos Desa. Di samping itu ada unit pelayanan pos, berupa dipo benda pos dan material (BPM).

Tabel 2.4. Perkembangan Unit Pelayanan Pos

Jenis Pelayanan Pos	2005	2006	Perubahan (%)
Oleh PT. Pos Indonesia	3.491	2.317	-33,63
Oleh Mitra Kerja	7.644	11.087	45,04
Dipo BPM	5.226	5.226	0,00
Jumlah	16.361	18.630	13,87

Sumber : (Badan Pusat Statistik 2006)

Pelayanan pos yang dilakukan sendiri oleh PT. Pos Indonesia berkurang sebanyak 1.174 unit atau turun sebesar 33,63% dan yang dilakukan mitra kerja PT. Pos Indonesia bertambah sebanyak 3.443 unit atau naik sebesar 45,04%.

Dari uraian ini diperoleh informasi bahwa untuk mendukung perluasan jangkauan pelayanan pos di tanah air, peranan swasta cukup besar, khususnya dalam menjangkau daerah yang belum terjangkau oleh pelayanan PT. Pos Indonesia.

2.3 Pengumpulan Data

2.3.1 Pembuatan Kuesioner

Kuesioner adalah alat yang efektif untuk mendapatkan informasi yang diinginkan dari pelanggan, di mana diperlukan jumlah responden yang besar. Apabila dilakukan secara intensif, penggunaan kuesioner akan memberikan kelebihan-kelebihan :

1. Jumlah informasi yang berlimpah.
2. Membutuhkan jangka waktu dan dana yang tidak begitu besar.
3. Data yang didapatkan dari kuesioner dapat dianalisis dengan berbagai cara.

Kelemahan penggunaan kuesioner dalam pencarian data, yaitu tingkat pengambilan yang rendah. Ada dua hal penting yang harus diperhatikan dalam membuat kuesioner, yaitu :

1. Kuesioner harus mendorong atau memotivasi responden untuk terlibat dalam pertanyaan, untuk bekerja sama dan untuk melengkapi pertanyaan yang diberikan.
2. Kuesioner harus meminimalisasi kesalahan pada tanggapan dari responden.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pembuatan kuesioner adalah sebagai berikut :

1. Menentukan informasi yang dibutuhkan
2. Menentukan isi pertanyaan, menentukan pertanyaan yang diperlukan dan jumlah pertanyaan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
3. Merancang pertanyaan yang dimengerti dan menarik untuk dijawab oleh responden.
4. Menentukan struktur dari kuesioner, yaitu pertanyaan terbuka atau pertanyaan tertutup. Pertanyaan terbuka memberikan kebebasan

kepada responden untuk memberikan jawaban dengan kata-kata sendiri. Sementara pertanyaan tertutup memberikan pilihan kepada responden. Jenis pertanyaan tertutup ada 3, yaitu :

- ✚ Pilihan ganda (multiple choice question).
 - ✚ Dichtomous question, yaitu pertanyaan dengan dua pilihan jawaban, seperti ya/tidak atau setuju/tidak setuju.
 - ✚ Skala (scales likert), yaitu pertanyaan yang memberikan pilihan jawaban berskala.
5. Menyusun kata-kata dalam pertanyaan yang jelas dan mudah dimengerti oleh responden.
 6. Mengatur pertanyaan dalam susunan yang benar.
 7. Menentukan bentuk dan layout dari kuesioner.
 8. Reproduksi dari kuesioner dengan kualitas yang baik.
 9. Pengujian awal kuesioner terhadap sejumlah sampel.

2.3.2 Pengambilan Sampel (Sampling)

Sebelum mensurvei responden, peneliti harus membuat perencanaan pengambilan sampel (sampling) yang membutuhkan 3 keputusan :

1. Penentuan target populasi yang akan disampling.
2. Penentuan ukuran sampel, yaitu jumlah elemen populasi yang akan diteliti. Langkah-langkah dalam menentukan ukuran sampel minimum adalah :

- ✚ Menentukan tingkat kesalahan (error) dari interval estimasi
- ✚ Menentukan tingkat keyakinan (confidence level) bahwa interval estimasi itu benar. Semakin tinggi tingkat keyakinan yang digunakan maka semakin rendah tingkat kepentingannya (significant level).
- ✚ Standar deviasi populasi diestimasi dari standar defiasi sampel karena standar deviasi populasi tidak diketahui. Standar deviasi sampel diperoleh dari uji coba sampel (pilot sampel).Meningat sulitnya mengestimasi persentase standar defiasi populasi (SD) dari atribut yang diteliti dan

agar kuesioner terjamin keabsahannya, serta dapat mewakili populasi, maka dilakukan perhitungan jumlah sampel minimum (tanpa finite population correction) diperoleh dengan rumus sebagai berikut :

$$N_0 = ((\sigma \times Z_{\alpha/2})/E)^2 \quad (2.1)$$

Dimana : N_0 = Jumlah sampel tanpa finite population correction

σ = Standard deviasi populasi (sampel dari pilot sampel) adalah 0,654

$Z_{\alpha/2}$ = Nilai distribusi normal untuk $\alpha/2$

α = Confidence level

E = 10%

3. Pemilihan teknik pengambilan, terdiri dari dua metode, yaitu :

✚ Pengambilan sampel dengan probabilitas (probability sampling), yaitu prosedur pengambilan sampel di mana setiap elemen populasi memiliki kemungkinan probabilistic yang tetap untuk menjadi sampel. Yang termasuk ke dalam teknik sampel dengan probabilitas ini antara lain seperti simple random sampling, stratified sampling, systematic sampling dan cluster sampling.

✚ Pengambilan sampel tanpa probabilitas (nonprobability sampling), yaitu prosedur pengambilan sampel dengan menggunakan pendapat individu (personal judgement) dari peneliti. Teknik sampling tanpa probabilitas ini antara lain adalah convenience/incidental sampling, judgment/purposive dan quota sampling.

2.3.3 Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen

Sebelum melakukan pengumpulan data dengan instrumen dan mengolah data penelitian lebih lanjut, maka instrument yang digunakan haruslah valid dan reliabel. Hasil penelitian dapat dikatakan valid jika data yang diperoleh

mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Kondisi tersebut dapat terwujud jika sampel mewakili populasi instrument yang digunakan valid dan reliabel.

Ada beberapa metode yang digunakan untuk melakukan validitas instrument diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Uji validitas internal

✚ Pengujian validitas konstruksi (*construct validity*)

Pengujian validitas ini dilakukan dengan menggubakan *expert justment* oleh ahli,. Validas isi dilakukan untuk mengetahui kesesuaian antara instrument dengan atribut/obyek yang akan di teliti. Kemudian dilakukan uji coba instrument terhadap sampel dengan melakukan analisa factor yaitu dengan mengkorelasikan antar skor dan item instrument. Nilai korelasi untuk penelitian ini dapat dihitung dengan rumkus *r person product moment*.

✚ Pengujian validitas isi (*content validity*)

Pengujian Uji validitas dilakukan untuk instrument dalam bentuk test, yaitu dengan membandingkan antara isi instrument dengan isinya.

2. Uji Validitas Eksternal

Pengujian ini untuk memastikan apakah criteria pengukuran yang dilakukan sesuai dengan konsep/ sesungguhnya dengan kondisi di lapangan. Pengujian ini dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara criteria yang ada pada isnrumen dengan fakta-fakta empiris dilapangan.

Pengujian reabilitas instrument dapat dilakukan dengan beberapa cara antar lain:

1. Pengujian reabilitas eksternal

a) *Test-retest (stability)*

Dilakukan degan menyebarkan instrument yang sama kepada responden yang berbeda pada waktu yang berbeda.

b) *Equivalent*

Yaitu dengan menyebarkan instrument yang berbeda pada responden yang sama pada waktu yang sama

c) Gabungan

Yaitu dengan menyebarkan dua instrument yang ekuivalen kepada responden yang sama

2. Pengujian reabilitas internal

Berbeda dengan pengujian validitas eksternal, pengujian ini cukup dilakukan dengan menyebarkan instrument sekali saja. Data yang diperoleh dan dianalisa dengan teknik-teknik sebagai berikut:

a) Uji belah *spearman brown (split half)*

Digunakan untuk melihat konsistensi dari serangkaian pertanyaan yang memberikan dua kemungkinan jawaban.

b) Cronbach's alpha

Apabila pertanyaan yang terdapat dalam suatu instrument tidak memberikan kemungkinan jawaban ya/tidak (dichotomus answer). Cronbach's alpha digunakan untuk menghitung konsistensi internal (internal consistency). Metode ini biasa digunakan untuk kuesioner yang menggunakan skala likert.