

**PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN DI ANUGERAH COPY
CENTER DI SURABAYA DENGAN MENGGUNAKAN INTEGRASI
SERVICE QUALITY DAN MODEL KANO KE DALAM QUALITY
FUNCTION DEPLOYMENT**

Ryan Gunawan

Teknik Industri

ryangunawan92@gmail.com

Abstrak - Penelitian ini dilakukan di *Anugerah Copy Center* yang terletak di Jalan Dharmawangsa 88 Surabaya. *Anugerah Copy Center* merupakan usaha jasa fotokopi yang menawarkan fotocopy, laminating, penjilidan maupun spiral.. Persaingan antara sesama usaha fotocopy yang berada di Jalan Dharmawangsa Surabaya inilah yang sekarang sedang dirasakan oleh *Anugerah Copy Center* di Surabaya. Persaingan ini yang tidak hanya melibatkan perang harga dan kualitas hasil fotocopy saja. Melainkan juga bersaing dalam memberikan kualitas layanan yang diberikan kepada para pelanggan. Kualitas pelayanan yang diberikan harus diperbaiki dan ditingkatkan untuk mewujudkan loyalitas pelanggan untuk dapat bersaing dengan usaha fotocopy yang lain. Di dalam meningkatkan kualitas layanan, maka digunakan metode SERVQUAL (analisis 5 gap), Kano dan QFD (matriks HOQ) yang saling berhubungan (terintegrasi). Penelitian ini menggunakan metode SERVQUAL dengan analisis 5 gap. Melalui analisis gap 5, maka dapat diketahui apakah layanan yang diberikan apakah sudah memuaskan pelanggan atau tidak. Melalui analisis gap 1 sampai gap 4, dapat diketahui penyebab layanan tersebut masih belum dapat memuaskan pelanggan. Sehingga dari analisis gap 1 sampai gap 4, dapat digunakan sebagai membantu merancang suatu langkah perbaikan yang akan dilakukan. Model Kano merupakan model yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah atribut layanan tersebut penting atau tidak menurut pelanggan. Hasil dari penelitian ini adalah melakukan penerapan pada SOP kerapian dan kebersihan ruangan, SOP penampilan karyawan, SOP operasional kerja, Rapat kecil antara seluruh elemen *Anugerah Copy Center* yang diadakan setiap hari sekali, Desain baju karyawan yang terdiri dari 3 jenis baju, Program budaya 4S, Mengeluarkan peraturan bagi para karyawan untuk parkir kendaraan mereka di halaman rumah pemilik yang letaknya tidak jauh dari lokasi *Anugerah Copy Center*, Membuat jadwal harian untuk karyawan yang bertanggung jawab terhadap kebersihan ruangan fotocopy, dan Membuat jadwal pemakaian seragam karyawan selama satu minggu.

Kata kunci : Kualitas Layanan, SERVQUAL, Gap1, Gap2, Gap 3, Gap 4, Gap5, Kano, Langkah Perbaikan, HOQ

Abstract – Penelitian ini dilakukan di *Anugerah Copy Center* yang terletak di Jalan Dharmawangsa 88 Surabaya. *Anugerah Copy Center* merupakan usaha jasa fotokopi yang menawarkan fotocopy, laminating, penjilidan maupun spiral.. Persaingan antara sesama usaha fotocopy yang berada di Jalan Dharmawangsa Surabaya inilah yang sekarang sedang dirasakan oleh *Anugerah Copy Center* di Surabaya. Persaingan ini yang tidak hanya melibatkan perang

harga dan kualitas hasil fotocopy saja. Melainkan juga bersaing dalam memberikan kualitas layanan yang diberikan kepada para pelanggan. Kualitas pelayanan yang diberikan harus diperbaiki dan ditingkatkan untuk mewujudkan loyalitas pelanggan untuk dapat bersaing dengan usaha fotocopy yang lain. Di dalam meningkatkan kualitas layanan, maka digunakan metode SERVQUAL (analisis 5 gap), Kano dan QFD (matriks HOQ) yang saling berhubungan (terintegrasi). Penelitian ini menggunakan metode SERVQUAL dengan analisis 5 gap. Melalui analisis gap 5, maka dapat diketahui apakah layanan yang diberikan apakah sudah memuaskan pelanggan atau tidak. Melalui analisis gap 1 sampai gap 4, dapat diketahui penyebab layanan tersebut masih belum dapat memuaskan pelanggan. Sehingga dari analisis gap 1 sampai gap 4, dapat digunakan sebagai membantu merancang suatu langkah perbaikan yang akan dilakukan. Model Kano merupakan model yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah atribut layanan tersebut penting atau tidak menurut pelanggan. Hasil dari penelitian ini adalah melakukan penerapan pada SOP kerapian dan kebersihan ruangan, SOP penampilan karyawan, SOP operasional kerja, Rapat kecil antara seluruh elemen Anugerah Copy Center yang diadakan setiap hari sekali, Desain baju karyawan yang terdiri dari 3 jenis baju, Program budaya 4S, Mengeluarkan peraturan bagi para karyawan untuk parkir kendaraan mereka di halaman rumah pemilik yang letaknya tidak jauh dari lokasi *Anugerah Copy Center*, Membuat jadwal harian untuk karyawan yang bertanggung jawab terhadap kebersihan ruangan fotocopy, dan Membuat jadwal pemakaian seragam karyawan selama satu minggu.

Kata kunci : Kualitas Layanan, SERVQUAL, Gap1, Gap2, Gap 3, Gap 4, Gap5, Kano, Langkah Perbaikan, HOQ

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ekonomi ini, persaingan telah terjadi dalam berbagai jenis usaha baik usaha industri manufaktur maupun industri jasa. Industri jasa sejauh ini telah mengalami persaingan yang sangat ketat. Sebagai contoh yaitu usaha jasa fotocopy yang semakin marak bermunculan, sehingga menyebabkan terjadinya perang harga, kualitas hasil fotocopy maupun kualitas pelayanan yang diberikan kepada para pelanggannya.

Anugerah Copy Center adalah usaha jasa fotocopy yang terletak di Jalan Dharmawangsa No. 88 Surabaya merupakan salah satu usaha jasa fotocopy yang membuka bergerak di bidang fotocopy, laminating, penjilidan, dan spiral buku. *Anugerah Copy Center* memiliki panjang 8 meter dan lebar 10 meter sehingga luasnya 80 meter persegi. Juga memiliki mesin fotocopy sebanyak 6 buah, mesin laminating 2 buah dan mesin spiral sebanyak 2 buah. *Anugerah Copy Center* saling bersaing dengan para pesaingnya untuk berebut pelanggan yang ada. Dalam

hal ini, yang dimaksud dengan para pesaing adalah usaha jasa fotocopy lain yang lokasinya berada di sekitar Jalan Dharmawangsa Surabaya dan berpotensi besar dalam merebut *customer* dari *Anugerah Copy Center*.

Kualitas layanan menurut hasil survey secara wawancara tanya jawab kepada pihak pelanggan bahwa mereka menganggap kualitas layanan yang ada di *Anugerah Copy Center* adalah meliputi bagaimana sikap pihak karyawan dalam melayani permintaan pelanggan (keramahan dan kesopanan karyawan, kesediaan para karyawan dalam menanggapi permintaan pelanggan), proses pengerjaan yang cepat dan tepat, bahkan tampilan dari dan fasilitas lain yang dimiliki oleh *Anugerah Copy Center* seperti kemudahan akses menuju *Anugerah Copy Center* bahkan tampilan dari *Anugerah Copy Center* yang meliputi penampilan karyawan yang rapi dan menarik, kebersihan ruangan dan tampilan lain dari *Anugerah Copy Center*. Maka, berangkat dari persaingan bisnis antara jasa fotocopy sejenis yang berada di jalan Dharmawangsa inilah maka pihak *Anugerah Copy Center* perlu untuk mengetahui bagaimanakah kualitas pelayanan yang selama ini diberikan menurut pihak pelanggan. Sehingga, dapat meningkatkan kualitas pelayanannya sehingga dapat semakin bersaing dengan usaha jasa fotocopy yang lainnya.

Di dalam peningkatan kualitas *Anugerah Copy Center*, maka diperlukan terlebih dahulu pengukuran kualitas pelayanan *Anugerah Copy Center* sendiri dengan menggunakan integrasi metode *Service Quality (SERVQUAL)* dan teori model *Kano*. Menurut Wijaya (2011), model *SERVQUAL (gap 5)* merupakan suatu model untuk mengetahui layanan yang dilaksanakan sudah memenuhi atau belum memenuhi keinginan pelanggan. Apabila sebuah layanan belum memenuhi keinginan pelanggan, hal ini berarti terdapat sebuah *gap* atau kesenjangan yang terjadi baik antara ekspektasi dan persepsi konsumen maupun antara konsumen dengan perusahaan. Metode *SERVQUAL* ini menggunakan analisis *5 gap* yang berpengaruh terhadap kualitas jasa. Dimensi yang digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan itu sendiri menurut ada 5 dimensi yaitu *tangible, responsiveness, reliability, assurance* dan *emphaty*. Sedangkan untuk teori model *Kano*, teori ini digunakan untuk apakah suatu atribut layanan tersebut penting atau tidak menurut pihak pelanggan.

Sehingga, integrasi antara metode *service quality* (SERVQUAL) dan teori model kano adalah perhitungan kesenjangan (*gap*) yang ke-5 antara persepsi dan ekspektasi dari pihak pelanggan yang didapat melalui kuisisioner SERVQUAL, kemudian melalui kuisisioner tingkat kepentingan maka diperoleh tingkat kepentingan untuk masing – masing atribut layanan. Sehingga diperoleh skor kepuasan pelanggan untuk masing – masing atribut layanan yang merupakan hasil kali antara besar *gap* 5 dan tingkat kepentingan untuk masing – masing atribut layanan. Maka dari hasil skor kepuasan pelanggan untuk setiap atribut layanan, maka diketahui atribut layanan yang kuat dan yang lemah. Dari kuisisioner Kano, kita mampu mengetahui kategori Kano untuk masing- masing atribut layanan sesuai dengan suara *customer* (*Voice of Customer*). Sehingga pada akhirnya, dengan integrasi dua metode inilah, maka pihak *Anugerah Copy Center* dapat mengetahui tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan selama ini sekaligus menganalisis kebutuhan pelanggan dalam tiap kategori dari teori model kano.

Sedangkan, untuk perhitungan kesenjangan (*gap*) ke-1, 2, 3 dan yang merupakan pengukuran kualitas layanan yang dari sisi pihak manajemen *Anugerah Copy Center* yang berguna untuk mengetahui penyebab terjadinya *gap* 5 pada atribut layanan. Dengan kata lain, analisis dari adanya *gap* 1, 2, 3 dan 4 berguna untuk mengetahui penyebab terjadinya *gap* 5 pada atribut layanan sehingga dalam menyusun langkah perbaikan, analisis dari *gap* 1, 2, 3 dan 4 ini dapat menjadi masukan (input) yang berguna dari sisi manajemen *Anugerah Copy Center* dalam penentuan tindakan perbaikan di *Anugerah Copy Center*. Selain itu, juga diperlukan pertimbangan lain seperti saran para pelanggan, analisis deskriptif pelanggan dan kondisi atribut layanan saat ini. Analisis tindakan perbaikan tersebut, akan menggunakan metode *Quality Function Deployment* (*QFD*). Di mana metode ini, menerjemahkan VOC yang merupakan hasil integrasi model SERVQUAL (*gap* ke-5) dan Kano ke dalam kepentingan teknis perusahaan. VOC tersebut akan masuk ke dalam matriks *WHAT* dan perhitungan *gap* ke-1, 2, 3 dan 4 yang berguna untuk mengetahui penyebab terjadinya *gap* 5 dari atribut layanan, dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun langkah perbaikan

yang kemudian masuk ke dalam matriks *HOW* sebagai tindakan perbaikan yang akan dilakukan.

METODE PENELITIAN

Berikut adalah urutan tahapan penelitian:

1. Melakukan Pengamatan Awal

Pengamatan awal dilakukan dengan observasi langsung di *Anugerah Copy Center* yang bertujuan untuk lebih jelas didalam mengetahui kondisi saat ini dari *Anugerah Copy Center* sendiri. Selain itu, observasi langsung ini berguna juga untuk mengetahui lebih dalam tentang atribut-atribut layanan yang ada dan yang diberikan kepada customer. Pada saat observasi langsung juga dilakukan wawancara tanya jawab dengan pemilik *Anugerah Copy Center* untuk dapat mengetahui struktur organisasi, proses kerja yang terjadi di *Anugerah Copy Center*, keinginan dari pemilik *Anugerah Copy Center* itu sendiri dan kendala - kendala yang dialami oleh pemilik *Anugerah Copy Center* di dalam menjalankan bisnis tersebut.

2. Merumuskan Masalah

Identifikasi masalah yang sedang dialami oleh *Anugerah Copy Center*. Di mana permasalahan yang sedang dialami oleh *Anugerah Copy Center* diidentifikasi melalui observasi langsung ke *Anugerah Copy Center* dan proses wawancara yang dilakukan dengan pemilik langsung dari *Anugerah Copy Center*. Melalui observasi dan wawancara tersebut, ditemukan beberapa masalah yang sedang di alami oleh *Anugerah Copy Center* , seperti terjadinya keterlambatan dari hasil fotocopy terhadap *due date* yang telah dijanjikan kepada pihak pelanggan, adanya komplain dari pihak pelanggan terhadap hasil fotocopy yang diterimanya, baik mengenai jenis kertas yang digunakan dan jumlah halaman yang difotocopy. Bahkan, lahan parkir yang kurang luas sehingga kebanyakan pelanggan juga turut merasakan kesulitan dalam memarkir kendaraannya ketika sedang fotocopy di *Anugerah Copy Center*. Inilah yang merupakan hasil observasi dan wawancara mengenai masalah yang terjadi di *Anugerah Copy Center*. Di samping itu, pihak pemilik juga menyebutkan bahwa usaha jasa fotocopy yang

semakin marak bermunculan maka semakin banyak pula muncul pesaing – pesaing dari *Anugerah Copy Center*. Hal ini tentu saja, membuat *Anugerah Copy Center* harus meningkatkan kualitas layanannya agar ke depannya Center dapat bersaing dengan para pesaingnya. Selain itu, *Anugerah Copy Center* juga belum pernah melakukan pengukuran kualitas layanan yang diberikan apakah sudah memuaskan para pelanggannya atau tidak.

3. Menetapkan Tujuan Penelitian

Sehingga dalam penelitian ini tujuannya adalah agar dapat meningkatkan kualitas layanan dari pihak *Anugerah Copy Center* sehingga mampu bersaing dengan usaha jasa fotocopy pesaingnya. Kemudian untuk dapat meningkatkan kualitas suatu layanan maka pihak manajemen harus memahami kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan apakah kualitas layanan tersebut sudah memuaskan pelanggan atau tidak. Sehingga di dalam memahami kualitas layanan yang diberikan maka dilakukan proses pengukuran atribut layanan berdasarkan persepsi dan harapan pelanggan dengan menggunakan model SERVQUAL dan menggunakan model Kano yang bertujuan untuk mengkategorikan atribut layanan yang mampu memuaskan konsumen sesuai dengan suara konsumen. Di samping itu juga di dalam menentukan langkah perbaikan terhadap atribut layanan tersebut maka diperlukan analisis *gap* 1,2,3 dan 4. Di mana analisis ini berguna untuk mengetahui penyebab mengapa atribut layanan tersebut kurang mampu memuaskan pelanggan. Sehingga dengan adanya analisis ini juga, sangat membantu di dalam penyusunan langkah perbaikan yang tepat untuk mengatasi atribut layanan yang belum mampu memuaskan pelanggan tersebut.

4. Melakukan Studi Kepustakaan

Di dalam penelitian ini, diperlukan studi kepustakaan yang bermanfaat di dalam mencapai tujuan dari penelitian itu sendiri. Studi kepustakaan yang diperlukan tersebut adalah jurnal dan buku yang berisi tentang metode SERVQUAL yang mengukur kesenjangan antara persepsi dan harapan pelanggan mengenai atribut layanan di dalam suatu industri jasa. Selain itu, juga tugas akhir yang terdapat pengukuran *gap* 1,2,3 dan 4 di dalam suatu perusahaan jasa. Juga jurnal dan buku yang berisi tentang metode Kano yang membahas tentang tingkat

kepentingan atribut layanan dan pengkategorian atribut layanan di suatu industri jasa. Juga mengenai konsep integrasi model SERVQUAL dan Kano dan metode QFD yang berfungsi sebagai metode pengambilan keputusan untuk melakukan langkah perbaikan terhadap kualitas layanan tersebut. Selain itu, teori-teori yang menunjang dalam pengujian alat ukur (kuesioner) seperti uji validitas dan reliabilitas. Kedua pengujian ini bermanfaat dalam pengujian kuisisioner yang nantinya akan disebarakan kepada responden. Dalam hal ini responden adalah pelanggan dari *Anugerah Copy Center*.

5. Melakukan Pengumpulan Data

Pada penelitian ini terdapat dua tipe data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diambil secara langsung oleh peneliti, dimana pengumpulan datanya dilakukan dengan pembagian kuisisioner kepada responden yakni pihak manajemen dan pelanggan dari *Anugerah Copy Center*, hasil survey tanya jawab kepada pihak pelanggan mengenai apa saja yang mencakup atribut layanan di *Anugerah Copy Center*. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara dan bertanya secara langsung kepada pemilik *Anugerah Copy Center*. Data tersebut berupa sejarah *Anugerah Copy Center*, struktur organisasi, dan atribut layanan yang diberikan oleh pihak *Anugerah Copy Center* kepada para pelanggan.

Pada penelitian ini, menggunakan 2 jenis kuisisioner. Untuk jenis kuisisioner pelanggan, kuisisioner ini terdiri dari kuisisioner profil pelanggan, kuisisioner SERVQUAL bagian tingkat kepentingan untuk mengetahui tingkat kepentingan setiap atribut layanan di mata pelanggan, bagian ekspektasi dan persepsi pelanggan terhadap setiap atribut layanan dan kuisisioner SERVQUAL bagian *external communication*. Kemudian bagian kuisisioner Kano yang berguna untuk mengukur pendapat *customer* terhadap suatu atribut layanan sehingga mampu mengkategorikan atribut layanan sesuai dengan analisis model Kano.

Sedangkan untuk jenis kuisisioner manajemen, kuisisioner ini terdiri dari kuisisioner profil pihak manajemen *Anugerah Copy Center*, kuisisioner SERVQUAL bagian persepsi manajemen mengenai harapan pelanggan, kuisisioner SERVQUAL bagian standar kualitas layanan (*standar service quality*), dan kuisisioner

SERVQUAL bagian penyampaian layanan dari pihak manajemen (*service delivery*).

6. Pengolahan dan Analisis Data

Analisis yang akan dilakukan:

- Analisis deskriptif, digunakan untuk mendeskripsikan secara jelas mengenai responden baik pelanggan *Anugerah Copy Center* yang mengisi kuisisioner tersebut (deskripsi mengenai usia, jenis kelamin, pekerjaan, frekuensi datang ke *Anugerah Copy Center* dsb.)
- Uji validitas dan reliabilitas baik kuisisioner jenis pelanggan dan kuisisioner jenis manajemen yang digunakan untuk mengetahui apakah kuisisioner tersebut dapat dimengerti responden dan setiap responden mampu memahami setiap pertanyaan yang ada pada kuisisioner .
- Mengetahui dan menganalisis tingkat kepentingan atribut layanan untuk mengetahui seberapa penting atribut layanan tersebut bagi para pelanggan dan besar kesenjangan (*gap 5*) antara persepsi dan harapan konsumen terhadap atribut layanan yang disediakan di *Anugerah Copy Center*. Sehingga, diperoleh hasil skor kepuasan pelanggan di mana diperoleh dari *gap 5* dikalikan dengan tingkat kepentingan untuk masing – masing atribut layanan.
- Mengkategorikan atribut layanan di *Anugerah Copy Center* dengan menggunakan analisis *better and worse* dan dengan menggunakan tabel analisis Kano untuk mengkategorikan atribut layanan ke dalam kategori *Attractive*, *One-dimensional*, *Must-be*, *Indifferent*, *Questionable*, maupun *Reversal*.
- Menganalisis atribut layanan yang memiliki skor kepuasan negatif dan berkategori Kano yaitu *Attractive* dan *One dimensional* untuk dimasukkan ke dalam QFD (*Quality Function Deployment*) khususnya untuk ruang matriks *What* dalam HOQ yang merupakan fokus perbaikan yang akan dilakukan.
- Menganalisis *gap 1,2,3* dan *4* dari atribut layanan yang memiliki skor kepuasan pelanggan yang negatif dan berkategori Kano *attractive* dan *one-dimensional*, di mana dengan adanya analisis ini maka akan membantu di dalam

menentukan langkah perbaikan yang akan dilakukan. Langkah perbaikan ini dimasukkan ke dalam matriks HOQ di dalam ruang matriks *How* .

7. Pembuatan Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan berupa hasil yang diperoleh melalui tahapan pengolahan dan analisis data. Sedangkan, saran berupa usulan dan langkah-langkah perbaikan yang sebaiknya dilakukan oleh pihak Anugerah Copy Center untuk meningkatkan kualitas layanan berdasarkan suara konsumen sehingga dapat bersaing dengan usaha jasa fotocopy pesaingnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Atribut Layanan di Anugerah Copy Center

Tabel 1. Analisis Skor Kepuasan Pelanggan

No.	Pernyataan Atribut Layanan
Tangible (Berwujud)	
1	Kerapian dari hasil foto copy, laminating, penjilidan dan spiral.
2	Tata letak ruangan (meja, kursi, rak maupun mesin foto copy) yang bersih dan rapi
3	Ketersediaan halaman tempat parkir yang luas
4	Penampilan kasir yang rapi dan menarik
5	Penampilan karyawan yang rapi dan menarik
Reliability (Kehandalan)	
6	Kesesuaian antara harga yang ditetapkan dengan nota pembayaran
7	Kesesuaian tenggat waktu pengambilan hasil foto copy dengan yang tertera pada nota
8	Kecepatan dan ketepatan dalam memberikan proses pengerjaan pesanan
9	Kecepatan dan ketepatan dalam perhitungan nota pembayaran
10	Hasil fotocopy, laminating, penjilidan dan spiral yang memuaskan
Responsiveness (Cepat Tanggap)	
11	Pemahaman dan kemampuan karyawan menjelaskan jenis kertas, jenis mika, jenis spiral.
12	Kasir dan karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan
13	Petugas delivery tanggap terhadap keluhan pelanggan
Assurance (Kepastian)	
14	Kasir yang ramah dan sopan
15	Karyawan berkomunikasi dengan baik, ramah dan sopan
16	Mengganti hasil fotocopy apabila terjadi kesalahan pada hasil fotocopy
Emphaty (Empati)	
17	Kemudahan customer dalam menyampaikan komplain
18	Ketepatan waktu buka dan waktu tutup Anugerah Copy Center
19	Karyawan yang mengucapkan selamat datang, terima kasih dan permohonan maaf bila terjadi kesalahan.
20	Kesabaran karyawan terhadap para pelanggan

Atribut layanan di atas diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak pemilik dan survey mengenai kualitas layanan kepada pihak pelanggan Anugerah Copy Center, di dalam penentuan atribut layanan, juga berpedoman pada tugas akhir dengan topik SERVQUAL dan referensi jurnal-jurnal dan buku dari Parasuraman et al.(1988), maka dilakukan perumusan 20 atribut layanan Anugerah Copy Center yang dipecah berdasarkan 5 dimensi utama yaitu *Tangibles*, *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, dan *Emphaty*.

2. Analisis Skor Kepuasan Pelanggan Anugerah Copy Center

Tabel 2. Analisis Skor Kepuasan Pelanggan

No.	Pernyataan Atribut Layanan	Tingkat Kepentingan	Gap 5	Skor kepuasan
Tangible (Berwujud)				
Grand Mean		4,13	-0,81	-3,33
1	Kerapian dari hasil foto copy, laminating, penjilidan dan spiral.	4,37	-0,79	-3,45
2	Tata letak ruangan (meja,kursi,rak maupun mesin foto copy) yang bersih dan rapi	4,22	-0,90	-3,80
3	Ketersediaan halaman tempat parkir yang luas	3,90	-0,65	-2,54
4	Penampilan kasir yang rapi dan menarik	4,05	-0,83	-3,36
5	Penampilan karyawan yang rapi dan menarik	4,09	-0,86	-3,52
Reliability (Kehandalan)				
Grand Mean		3,94	-0,31	-1,20
6	Kesesuaian antara harga yang ditetapkan dengan nota pembayaran	3,99	-0,23	-0,92
7	Kesesuaian tenggat waktu pengambilan hasil foto copy dengan yang tertera pada nota	3,93	-0,26	-1,02
8	Kecepatan dan ketepatan dalam proses pengerjaan pesanan	3,96	-0,39	-1,54
9	Kecepatan dan ketepatan dalam perhitungan nota pembayaran	3,90	-0,28	-1,09
10	Hasil fotocopy,laminating,penjilidan dan spiral yang memuaskan	3,90	-0,37	-1,44
Responsiveness (Cepat Tanggap)				
Grand Mean		3,46	-0,09	-0,31
11	Pemahaman dan kemampuan karyawan menjelaskan jenis kertas,jenis mika,jenis spiral.	3,64	-0,18	-0,66
12	Kasir dan karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	3,32	0,12	0,40
13	Petugas delivery tanggap terhadap keluhan pelanggan	3,43	-0,21	-0,72
Assurance (Kepastian)				
Grand Mean		3,69	-0,49	-1,82
14	Kasir yang ramah dan sopan	3,64	-0,22	-0,80
15	Karyawan berkomunikasi dengan baik,ramah dan sopan	3,71	-0,66	-2,45
16	Mengganti hasil fotocopy apabila terjadi kesalahan pada hasil fotocopy	3,72	-0,60	-2,23
Emphaty (Empati)				
Grand Mean		3,89	-0,56	-2,17
17	Kemudahan customer dalam menyampaikan komplain	3,81	-0,62	-2,36
18	Ketepatan waktu buka dan waktu tutup Anugerah Copy Center	3,91	-0,26	-1,02
19	Karyawan yang mengucapkan selamat datang,terima kasih dan permohonan maaf bila terjadi kesalahan.	3,89	-0,82	-3,19
20	Kesabaran karyawan terhadap para pelanggan	3,95	-0,53	-2,09

Dari tabel 2 di atas, dapat dilihat dari 20 atribut layanan yang ada di *Anugerah Copy Center*, hanya 1 atribut layanan saja yang dapat memuaskan konsumen, hal ini ditandai dengan skor kepuasan yang bernilai positif, sedangkan 19 atribut layanan yang lain skor kepuasan masih bernilai negatif. Sehingga, disimpulkan bahwa kualitas pelayanan di *Anugerah Copy Center* secara keseluruhan masih belum memuaskan pelanggannya.

3. Analisis Penentuan Kategori Kano dengan *Better and Worse*

Tabel 3. Perhitungan Kategori Kano dengan analisis *better and worse*

No.	Atribut Layanan	A	M	O	I	R	Q	Total	Better	Worse
1	Kerapian dari hasil foto copy, laminating, penjilidan dan spiral.	0	85	14	1	0	0	100	0,14	-0,99
2	Tata letak ruangan (meja,kursi,rak maupun mesin foto copy) yang bersih dan rapi	68	1	6	25	0	0	100	0,74	-0,07
3	Ketersediaan halaman tempat parkir yang luas	67	2	4	27	0	0	100	0,71	-0,06
4	Penampilan kasir yang rapi dan menarik	68	3	1	28	0	0	100	0,69	-0,04
5	Penampilan karyawan yang rapi dan menarik	65	3	3	29	0	0	100	0,68	-0,06
6	Kesesuaian antara harga yang ditetapkan dengan nota pembayaran	2	92	5	1	0	0	100	0,07	-0,97
7	Kesesuaian tenggat waktu pengambilan hasil foto copy dengan yang tertera pada nota	0	28	71	1	0	0	100	0,71	-0,99
8	Kecepatan dan ketepatan dalam memberikan layanan	1	16	82	1	0	0	100	0,83	-0,98
9	Kecepatan dan ketepatan dalam perhitungan nota pembayaran	3	42	55	0	0	0	100	0,58	-0,97
10	Hasil fotocopy,laminating,penjilidan dan spiral yang memuaskan	1	86	12	1	0	0	100	0,13	-0,98
11	Pemahaman dan kemampuan karyawan menjelaskan jenis kertas,jenis mika,jenis spiral.	3	24	72	1	0	0	100	0,75	-0,96
12	Kasir dan karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	65	4	5	26	0	0	100	0,7	-0,09
13	Petugas delivery tanggap terhadap keluhan pelanggan	66	2	6	26	0	0	100	0,72	-0,08
14	Kasir yang ramah dan sopan	29	58	10	3	0	0	100	0,39	-0,68
15	Karyawan berkomunikasi dengan baik,ramah dan sopan	28	59	9	4	0	0	100	0,37	-0,68
16	Mengganti hasil fotocopy apabila terjadi kesalahan pada hasil fotocopy	0	37	62	1	0	0	100	0,62	-0,99
17	Kemudahan customer dalam menyampaikan komplain	1	21	76	2	0	0	100	0,77	-0,97
18	Ketepatan waktu buka dan waktu tutup Anugerah Copy Center	0	18	81	1	0	0	100	0,81	-0,99
19	Karyawan yang mengucapkan selamat datang,terima kasih dan permohonan maaf bila terjadi kesalahan.	0	15	75	10	0	0	100	0,75	-0,9
20	Kesabaran karyawan terhadap para pelanggan	72	1	0	27	0	0	100	0,72	-0,01

Dari hasil perhitungan kategori Kano dengan analisis *better and worse*, maka untuk mengetahui Kategori Kano untuk setiap atribut layanan maka dilakukan pengkategorian di dalam diagram *scatter plot* untuk 20 atribut layanan tersebut. Dari hasil *scatter plot* tersebut, maka dapat dilihat bahwa terdapat 7 atribut layanan yang berkategori *Attractive* yakni atribut layanan ke-2, 3, 4, 5, 12, 13, dan 20. Selain itu terdapat juga 9 atribut layanan yang berkategori *One-dimensional* yakni terdiri dari atribut layanan ke-7, 8, 9, 11, 16, 17, 18, dan 19. Atribut layanan yang berkategori *must-be* juga terdiri dari 5 atribut layanan yang terdiri dari atribut layanan ke- 1, 6, 10, 14, 15. Atribut layanan dalam kategori ini merupakan atribut layanan yang harus disediakan oleh *Anugerah Copy Center*, karena sifatnya merupakan atribut layanan yang bersifat harus ada ketika pelanggan sedang datang untuk fotocopy di *Anugerah Copy Center*.

4. Pengintegrasian Skor Kepuasan Atribut Layanan dengan Kategori Kano

Tabel 4. Pengintegrasian Skor kepuasan dengan kategori Kano

Atribut Layanan yang memiliki skor kepuasan customer negatif				
No. AL	Atribut Layanan	Skor Kepuasan	Dimensi	Kategori Kano
A1	Kerapian dari hasil foto copy, laminating, penjilidan dan spiral.	-3,45	Tangible	M
A2	Tata letak ruangan (meja,kursi,rak maupun mesin foto copy) yang bersih dan rapi	-3,80	Tangible	A
A3	Ketersediaan halaman tempat parkir yang luas	-2,54	Tangible	A
A4	Penampilan kasir yang rapi dan menarik	-3,36	Tangible	A
A5	Penampilan karyawan yang rapi dan menarik	-3,52	Tangible	A
A6	Kesesuaian antara harga yang ditetapkan dengan nota pembayaran	-0,92	Reliability	M
A7	Kesesuaian tenggat waktu pengambilan hasil foto copy dengan yang tertera pada nota	-1,02	Reliability	O
A8	Kecepatan dan ketepatan dalam proses pengerjaan pesanan	-1,54	Reliability	O
A9	Kecepatan dan ketepatan dalam perhitungan nota pembayaran	-1,09	Reliability	O
A10	Hasil fotocopy,laminating,penjilidan dan spiral yang memuaskan	-1,44	Reliability	M
A11	Pemahaman dan kemampuan karyawan menjelaskan jenis kertas,jenis mika,jenis spiral.	-0,66	Responsiveness	O
A13	Petugas delivery tanggap terhadap keluhan pelanggan	-0,72	Responsiveness	A
A14	Kasir yang ramah dan sopan	-0,80	Assurance	M
A15	Karyawan berkomunikasi dengan baik,ramah dan sopan	-2,45	Assurance	M
A16	Mengganti hasil fotocopy apabila terjadi kesalahan pada hasil fotocopy	-2,23	Assurance	O
A17	Kemudahan customer dalam menyampaikan komplain	-2,36	Emphaty	O
A18	Ketepatan waktu buka dan waktu tutup Anugerah Copy Center	-1,02	Emphaty	O
A19	Karyawan yang mengucapkan selamat datang,terima kasih dan permohonan maaf bila terjadi kesalahan.	-3,19	Emphaty	O
A20	Kesabaran karyawan terhadap para pelanggan	-2,09	Emphaty	A

Dari hasil tabel 4. diambil dapat dilihat terdapat 6 atribut layanan yang memiliki skor kepuasan negatif dan berkategori *attractive*. Keenam atribut layanan ini tentu akan menjadi fokus perbaikan di *Anugerah Copy Center*. Hal ini dikarenakan dengan meningkatkan performa dari 6 atribut layanan ini maka kepuasan pelanggan akan meningkat. Meskipun pada dasarnya 6 atribut layanan ini tidak harus ada di *Anugerah Copy Center*. Atribut layanan tersebut adalah atribut layanan ke-2 “Tata letak ruangan (meja,kursi,rak maupun mesin foto copy) yang bersih dan rapi” ,ke-5 “Penampilan Karyawan yang rapi dan menarik.”, ke-4” Penampilan Kasir yang rapi dan menarik.”, ke-3 ”Ketersediaan halaman tempat parkir yang luas”, ke-20 “Kesabaran para karyawan terhadap para pelanggan.” dan ke-13 “Petugas delivery yang tanggap terhadap keluhan pelanggan”.

Sedangkan atribut layanan yang memiliki skor kepuasan negatif dan berkategori *one-dimensional* terdapat 8 atribut layanan. Kedelapan atribut layanan ini adalah atribut layanan ke-19 “Karyawan yang mengucapkan selamat datang,terima kasih dan permohonan maaf apabila terjadi kesalahan.”, ke-17 “Kemudahan *customer* di dalam menyampaikan complain.”, ke-16 “Mengganti hasil fotocopy apabila terjadi kesalahan pada hasil fotocopy.”,ke-9 “Kecepatan dan ketepatan dalam perhitungan nota pembayaran.”, ke-8 “Kecepatan dan ketepatan di dalam proses pengerjaan pesanan”, ke-7 ”Kesesuaian tenggat waktu pengambilan hasil fotocopy dengan yang tertera pada nota.”, ke-18 “Ketepatan waktu buka dan tutup dari *Anugerah Copy Center*.” dan ke-11 “Pemahaman dan kemampuan karyawan dalam menjelaskan jenis kertas, jenis mika dan jenis spiral”. Sehingga kedelapan atribut layanan ini juga akan dimasukkan ke dalam langkah perbaikan karena dengan meningkatkan performa 8 atribut layanan ini maka kepuasan pelanggan akan meningkat pula. Akan tetapi jika performa 8 atribut layanan ini buruk maka akan menurunkan kepuasan pelanggan.

Sedangkan untuk atribut layanan dengan skor kepuasan negatif dan kategori *must-be* ini terdiri dari 5 atribut layanan. Kelima atribut layanan ini tidak dimasukkan ke dalam prioritas perbaikan. Akan tetapi, untuk 5 atribut layanan ini hanya diadakan saja. Hal ini dikarenakan dengan meningkatkan performa dari 5

atribut layanan tidak akan meningkatkan kepuasan konsumen. Dengan kata lain, hanya membuat pelanggan merasa senang saja.

5. Hasil Rekapitulasi Atribut Layanan yang menjadi Fokus Perbaikan

Untuk penelitian ini, atribut layanan yang akan menjadi fokus perbaikan di *Anugerah Copy Center* terdiri dari 14 atribut layanan. Perolehan 14 atribut layanan tersebut di dasari oleh perolehan skor kepuasan pelanggan yang bernilai negatif dan memiliki nilai *gap* 5 dan memiliki kategori kano yang *Attractive* dan *One-dimensional*.

Tabel 5. Rekapitulasi *Gap* 1,2,3,4,5 dan Kategori Kano dari 14 Atribut Layanan yang menjadi fokus perbaikan

Atribut Layanan ke-	Pernyataan Atribut Layanan	Skor Kepuasan	Kategori Kano	Gap 5	Gap 1	Gap 2	Gap 3	Gap 4
A2	Tata letak ruangan (meja,kursi,rak maupun mesin foto copy) yang bersih dan rapi	-3,8	A	√	-	√	-	-
A5	Penampilan karyawan yang rapi dan menarik	-3,52	A	√	√	√	-	-
A4	Penampilan kasir yang rapi dan menarik	-3,36	A	√	√	√	-	-
A3	Ketersediaan halaman tempat parkir yang luas	-3,52	A	√	-	√	-	-
A20	Kesabaran karyawan terhadap para pelanggan	-2,09	A	√	√	√	-	-
A13	Petugas delivery tanggap terhadap keluhan pelanggan	-0,72	A	√	√	√	-	-
A19	Karyawan yang mengucapkan selamat datang,terima kasih dan permohonan maaf bila terjadi kesalahan.	-3,19	O	√	√	√	-	-
A17	Kemudahan customer dalam menyampaikan komplain	-2,36	O	√	√	√	-	-
A16	Mengganti hasil fotocopy apabila terjadi kesalahan pada hasil fotocopy	-2,23	O	√	√	√	-	-
A9	Kecepatan dan ketepatan dalam perhitungan nota pembayaran	-1,09	O	√	-	√	-	-
A8	Kecepatan dan ketepatan dalam proses pengerjaan pesanan	-1,54	O	√	-	√	-	-
A7	Kesesuaian tenggat waktu pengambilan hasil foto copy dengan yang tertera pada nota	-1,02	O	√	√	√	-	-
A18	Ketepatan waktu buka dan waktu tutup Anugerah Copy Center	-1,02	O	√	√	√	-	-
A11	Pemahaman dan kemampuan karyawan menjelaskan jenis kertas,jenis mika,jenis spiral.	-0,66	O	√	-	√	-	-

Dari hasil tabel 6. dilihat bahwa dari 14 atribut layanan yang menjadi fokus perbaikan tersebut 9 atribut layanan yang mengalami *gap* 1. Yakni atribut layanan ke- 4, 5, 7, 13, 16, 17, 18, 19 dan 20. Hal ini terjadi karena pelanggan memiliki

harapan yang tinggi akan atribut layanan tersebut akan tetapi pihak manajemen *Anugerah Copy Center* memiliki persepsi bahwa atribut layanan tersebut tidak terlalu diharapkan oleh pihak pelanggan. Sedangkan, untuk *gap 2*, semua atribut layanan mengalami adanya *gap 2*, di mana pihak manajemen kurang membuat standar yang tertulis dan standar yang terjadi hanya masih berupa standar yang secara lisan saja. Kemudian, untuk *gap 3* dan *gap 4* tidak terjadi pada 14 atribut layanan yang menjadi fokus perbaikan.

6. Identifikasi elemen What dan How dalam matriks HOQ

Setelah mengetahui fokus perbaikan yang akan dilakukan maka 14 atribut layanan yang menjadi fokus perbaikan tersebut dimasukkan ke dalam elemen *What* di dalam matriks HOQ. Sebelum masuk ke dalam elemen *What* dalam matriks HOQ, maka penting untuk mengetahui terlebih dahulu *Importance of What*. Nilai ini diperoleh dari nilai skor kepuasan yang telah dimutlakan tersebut dikalikan dengan bobot untuk kategori Kano. Bobot kategori kano diadopsi dari jurnal Tan dan Pawitra (2001) di mana pemberian bobot “4” untuk kategori *Attractive* dan ”2” untuk kategori *One-dimensional* dan “1” untuk kategori *Must-be*. Berikut adalah tabel hasil perhitungan *Importance of What*. Sedangkan, untuk identifikasi elemen *How* yang merupakan langkah perbaikan yang dilakukan dengan melakukan analisa proses kerja dengan melihat dan menganalisa langsung letak penyebab permasalahan dari 14 atribut layanan tersebut melalui analisis *gap 1,2,3* dan *4* yang telah dilakukan, kondisi atribut layanan saat ini, saran-saran pihak pelanggan yang dituliskan pada kuesioner pelanggan, dan hasil diskusi dengan pemilik *Anugerah Copy Center* dalam menentukan langkah perbaikan. Setelah itu, menentukan korelasi antara setiap daftar *What* dengan setiap elemen *How* sehingga dapat mengetahui apakah korelasi tersebut kuat, sedang atau lemah. Sehingga, dari hasil korelasi tersebut diperoleh nilai *Importance of How* untuk setiap elemen *How* yang telah ditentukan. Nilai *Importance of How* ini digunakan untuk menentukan prioritas perbaikan yang akan dilakukan (mulai dari nilai terbesar hingga terkecil).

Urutan prioritas perbaikan yang akan dilakukan adalah SOP Karyawan, Desain baju seragam karyawan, dan Jadwal pemakaian seragam karyawan

(11,58%). Selanjutnya, *on job training* (8,85%), SOP operasional kerja (8,29%), SOP kerapian dan kebersihan ruangan (6,89%), budaya 4S (6,82%), rapat kecil antara seluruh elemen *Anugerah Copy Center* yang diadakan setiap hari sekali (6,65%), peraturan bagi karyawan untuk parkir di halaman rumah pemilik yang letaknya tidak jauh dari lokasi *Anugerah Copy Center* (6,41%) dan yang terakhir adalah jadwal harian kerapian dan kebersihan ruangan fotocopy untuk para karyawan (6,4%).

7. Langkah Implementasi

Berikut adalah langkah perbaikan yang dilakukan di *Anugerah Copy Center*. Langkah perbaikan ini mengacu kepada atribut layanan yang menjadi prioritas perbaikan di *Anugerah Copy Center*. Langkah perbaikan yang diterapkan adalah :

1. SOP operasional kerja
2. SOP karyawan
3. SOP kebersihan dan kerapian ruangan
4. Desain baju seragam karyawan
5. Jadwal pemakaian seragam karyawan
6. Budaya 4S
7. Mengeluarkan peraturan bagi para karyawan untuk parkir kendaraan mereka di halaman rumah pemilik yang letaknya tidak jauh dari lokasi *Anugerah Copy Center*.
8. Rapat kecil antara seluruh elemen *Anugerah Copy Center* yang diadakan setiap hari sekali.
9. Membuat jadwal harian untuk karyawan yang bertanggung jawab terhadap kebersihan ruangan fotocopy.
10. Membuat jadwal pemakaian seragam karyawan selama satu minggu.
11. Pengumuman tertulis mengenai waktu buka dan waktu tutup dari *Anugerah Copy Center*
12. Peraturan bebas parkir *Anugerah Copy Center*
13. Pembuatan Kotak Saran

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil analisis, penelitian dan implementasi yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

- Untuk analisis *gap* 5 ini, hanya 1 atribut layanan yakni atribut layanan ke-12 yang sudah memuaskan pihak pelanggan terbukti dari nilai *gap* 5 yang positif. Sedangkan 19 atribut layanan masih belum memuaskan pihak pelanggan (nilai *gap* 5 yang negatif).
- Dari 20 atribut layanan tersebut juga dilakukan analisis Kano dengan menggunakan metode *Better and Worse*. Dari hasil analisis tersebut diperoleh 7 atribut layanan memiliki kategori *Attractive*, 8 atribut layanan memiliki kategori *One-Dimensional* dan 5 atribut layanan memiliki kategori *Must-be*. Sehingga, yang merupakan fokus perbaikan adalah atribut layanan yang memiliki skor kepuasan yang bernilai negatif dan berkategori Kano *Attractive* dan *One-Dimensional*. Di mana, terdapat 14 atribut layanan. 6 diantaranya berkategori *attractive* yakni atribut layanan ke-2, 3, 4, 5, 13 dan 20. Kemudian, 8 yang berkategori *one-dimensional* yakni atribut layanan ke-6, 7, 8, 9, 11, 16, 17, 18, dan 19.
- Dari hasil analisis *gap* 1, Untuk atribut layanan ke-1, ke-2, ke-3, ke-4, ke-6, ke-7, ke-8, ke-9, ke-10, dan ke-11 saja yang tidak terjadi *gap* 1. Akan tetapi selain dari atribut-atribut layanan tersebut, terjadi *gap* 1 secara signifikan. Untuk analisis *gap* 2, di mana untuk *gap* 2 dilakukan analisis per dimensi atribut layanan mengadopsi penelitian sebelumnya dari Tanojo (2008), di mana pada analisis *gap* 2, semua dimensi terjadi *gap* 2. Kemudian untuk analisis *gap* 3 dan *gap* 4 tidak ada atribut layanan yang mengalami kedua *gap* ini.
- Langkah perbaikan yang akan dilaksanakan di *Anugerah Copy Center* terdiri dari 13 langkah perbaikan tersebut telah dijelaskan pada langkah implementasi sebelumnya. Sehingga dengan adanya implementasi yang telah dilakukan ini akan membuat sistem kerja yang ada di *Anugerah Copy*

Center dapat terjalin dengan lebih baik dan memuaskan pelanggan yang ada.

2. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan kepada *Anugerah Copy Center* adalah sebagai berikut :

- Perusahaan secara berkesinambungan dalam melakukan pengukuran kepuasan pelanggan terhadap atribut layanan yang ada sehingga perbaikan tersebut terjadi terus menerus. Selain itu, penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut melalui topik perencanaan industri untuk membuka cabang dari *Anugerah Copy Center*. Dilihat dari sisi kualitas layanan yang diberikan kepada pihak pelanggan untuk *Anugerah Copy Center* pusat. Apabila, pemilik berkenaan hendak membuka cabang baru, agar cabang baru dapat disesuaikan sistem kerja dalam melayani pelanggan sesuai dengan *Anugerah Copy Center* pusat.

DAFTAR PUSTAKA

Cohen, L. 1995. *Quality Function Deployment: How To Make QFD Work For You*. Addison Wesley.

Kotler, Philip and Kevin Lane Keller., 2006. *Marketing Management: Analysis Planning, Implementation and Control, 8th ed*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Internasional, Inc.

Tan, K.C. dan Pawitra, T.A., 2001. *Integrating SERVQUAL and Kano's model into QFD for service excellet development*. *Managing Service Quality*, Vol.11, pp. 418-430.

Tanojo, Y.S., 2008. Tugas Akhir: Perbaikan Kualitas Layanan Dengan Metode SERVQUAL dan QFD di Poliklinik Rumah Sakit Katolik St. Vincentius A Paulo Ciliwung 42 Surabaya. Surabaya: Universitas Surabaya.

Parasuraman, A., Berry, L.L., and Zeithaml, V.A., 1988. *SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality*. *Journal of Retailing* Vol. 64, pp.12-40.

Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman & Leonard L. Berry, 1985. "A Conceptual Model of Service Quality and It's Implications For Future Research". *Journal of Marketing* Vol. 49, pp. 41-50.

Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman & Leonard L. Berry, 1990. *Delivering Quality Service , Balancing Customer Perceptions and Expectetions*. London: Collier Macmillan Publisher.

Wijaya, T, 2011. *Manajemen Kualitas Jasa : Desain SERVQUAL, QFD, dan Kano Disertai Contoh Aplikasi dalam Kasus Penelitian*. Jakarta: PT. Index.