

PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN DENGAN IMPLEMENTASI METODE SERVQUAL, KANO DAN QFD PADA PERPUSTAKAAN UBAYA

Elisa Sari Dewi

Jurusan Manajemen/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika

7elisdley@gmail.com

Intisari - Dalam rangka meningkatkan kualitas layanan pada Perpustakaan UBAYA dilakukan penelitian dengan mengimplementasi metode Servqual, Kano dan *House Of Quality* (HOQ) yang merupakan salah satu tahapan dari *Quality Function Development* (QFD). Tujuan dari implementasi ini untuk mengetahui tingkat kepuasan mahasiswa, tingkat kepentingan serta karakteristik atribut layanan yang diberikan Perpustakaan UBAYA, mengetahui atribut yang perlu mendapat prioritas perbaikan agar dapat meningkatkan kualitas layanan Perpustakaan UBAYA serta upaya yang bisa direkomendasikan untuk perbaikan atribut layanan sehingga dapat meningkatkan kepuasan pengguna perpustakaan UBAYA yang didapat dari *voice of customer*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 12 atribut layanan yang tingkat kepuasannya rendah dan tingkat kepentingan negatif berdasarkan metode Servqual. Masing-masing atribut layanan tersebut dilakukan pengkategorian berdasarkan persepsi pengguna perpustakaan menggunakan metode Kano. Namun yang dilakukan perbaikan hanya 11 atribut layanan yang berkategori *must be*, *attractive* dan *one dimensional* yang memiliki tingkat kepuasannya rendah yang dianalisis untuk mendapatkan langkah perbaikan. Untuk menentukan langkah perbaikan prioritas digunakan alat bantu HOQ pada 8 atribut layanan berkategori *one dimensional* dan *attractive*. Dari HOQ didapat 5 langkah perbaikan prioritas dan 4 langkah perbaikan tambahan yang dapat diterapkan di Perpustakaan UBAYA. Sedangkan langkah perbaikan untuk 3 atribut layanan berkategori *must be* hanya perlu dilakukan pengadaan.

Kata Kunci: Servqual, Kano, HOQ, QFD, Langkah Perbaikan.

Abstract - *In order to improve the service quality at the UBAYA's library by implementing the method of Servqual, Kano and House Of Quality (HOQ) which is one of the stages of the Quality Function Development (QFD). The purpose of this implementation is to determine the level of student satisfaction, the level of interest and the characteristic attributes of the services provided by UBAYA's library, find out the attributes that needs to be priorities in order to improve the quality of library services at UBAYA and the effort that can be recommended for the improvement of service attributes that can improve user satisfaction UBAYA library obtained from the voice of user.*

The results of this study indicate that there are 12 attributes of the low level of satisfaction about the services and the negative interest rate based on the method Servqual. Each of these service attributes is categorized based on user

perception of the library using the method of Kano. However, only data that categorized as must be, attractive and one dimensional that will be improved. Only 11 attributes categorized in must be, 7 attributes categorized in one dimensional and 1 attributes categorized in attractive that have lower levels of satisfaction were analyzed to find out the needed improvement steps. To determine the prioritized corrective measures used HOQ tools for 8 service attributes categorized in one dimensional and attractive. From HOQ, obtained 5 step improvement prioritized and 4 additional corrective measures that can be applied in the UBAYA's library. While corrective measures for 3 service attributes categorized in must be only need necessary procurement.

Keywords: Service Quality, Kano, HOQ, QFD, Step Repair.

PENDAHULUAN

Seiring meningkatnya kebutuhan dan keinginan konsumen terhadap layanan jasa menyebabkan perusahaan dituntut memberikan pelayanan yang terbaik. Berbagai upaya yang dilakukan oleh perusahaan demi memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Perusahaan jasa yang ingin *survive* harus mempunyai nilai lebih yang menjadikan perusahaan tersebut berbeda dengan perusahaan lain. Nilai lebih yang ditawarkan ini akan semakin memberikan kemantapan kepada calon konsumen untuk bertransaksi atau mendorong para konsumen lama untuk bertransaksi kembali sehingga menuntut perusahaan-perusahaan jasa yang ada di Indonesia untuk lebih meningkatkan *service quality* yang dibangun perusahaan dengan cara perbaikan layanan yang sudah ada.

Tidak hanya perusahaan, Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta juga terus meningkatkan kualitas pendidikannya. Sebagai salah satu sarana pendukung akademik perkuliahan, perpustakaan memiliki peran penting. Kualitas pendidikan di perguruan tinggi dapat ditingkatkan tidak hanya dengan meningkatkan sumber daya manusianya sebagai pengajar tetapi harus diimbangi dengan tersedianya fasilitas perpustakaan yang memadai. Dengan adanya fasilitas perpustakaan yang memadai, mahasiswa akan semakin termotivasi untuk semangat belajar. Oleh karena itu, perpustakaan perguruan tinggi sering diibaratkan sebagai jantungnya perguruan tinggi (*the heart of university*), yang berperan penting sebagai penyedia informasi yang dibutuhkan mahasiswa. (<http://bpsdmkp.kkp.go.id>)

Perpustakaan UBAYA yang merupakan fasilitas yang disediakan untuk para mahasiswa untuk memenuhi kebutuhan akan informasi dan kebutuhan bahan

kuliah. Perpustakaan UBAYA juga salah satu fasilitas UBAYA yang paling sering dikunjungi mahasiswa. Perpustakaan UBAYA sebagai salah satu sarana penunjang akademik memiliki peran cukup strategis dalam penyediaan informasi perkembangan ilmu pengetahuan bagi pengguna dilingkungan civitas akademika Universitas Surabaya.

Layanan perpustakaan tidak dapat dipisahkan dari rantai kualitas, karena perpustakaan merupakan landasan perbaikan staf akademik dan mahasiswa. Perpustakaan diharapkan mampu menawarkan media yang nyaman untuk belajar dan untuk penelitian, dan memiliki sumber informasi yang cukup. Mereka harus menyediakan layanan berkualitas tinggi untuk memuaskan pelanggan mereka. Meningkatkan kualitas tidak selalu menghasilkan konsumen yang puas karena apa yang konsumen inginkan atau harapkan dari sebuah produk/layanan tidak selamanya berkualitas tinggi dan tidak semua produk/layanan memenuhi harapan tersebut. Sejauh produk/layanan memenuhi harapan, dapat dikatakan memiliki kualitas tinggi. Kualitas dapat didefinisikan sebagai karakteristik produk/layanan yang melekat pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan pelanggan yang dinyatakan ataupun yang tersirat. (The American Society for Quality, 2005 dalam Gül dan Özgen, 2008)

Dalam hal ini kepuasan pengguna perpustakaan UBAYA menjadi isu penting, terlebih untuk menilai kualitas layanan yang selama ini diberikan oleh perpustakaan UBAYA. Dengan metode Servqual dan Kano, dapat ditemukan atribut-atribut yang buruk dan baik beserta kategori masing-masing atribut. Atribut layanan dengan tingkat kepuasan yang rendah dievaluasi untuk mendapatkan karakteristik atribut layanan berdasarkan metode Kano. Atribut layanan dengan kategori *one dimensional* dan *attractive* yang menjadi prioritas perbaikan. Atribut tersebut diolah menggunakan *House of Quality* untuk mendapatkan langkah-langkah perbaikan prioritas untuk diimplementasikan.

METODE PENELITIAN

Untuk menilai atribut layanan berdasarkan tingkat kepuasan dan kategorinya menggunakan metode SERVQUAL dan Kano. Sedangkan perbaikan

atribut layanan menggunakan *House of Quality* yang merupakan tahapan dari *Quality Function Development* (QFD). Berikut adalah langkah-langkah yang harus dilakukan pada tahapan implementasi.

1. Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat dengan melakukan wawancara dengan pihak perpustakaan, melakukan observasi perpustakaan dan menyebarkan 30 sigi awal (*poling*) untuk mengetahui fakta-fakta yang dirasakan pengguna perpustakaan UBAYA. Setelah mendapatkan fakta, kuisisioner Servqual dan Kano dirancang yang nantinya akan di isi oleh mahasiswa UBAYA yang berasal dari 7 fakultas sesuai jumlah sampel yang perlukan. Atribut-atribut pada kuisisioner mengacu dari jurnal, studi literatur, wawancara, observasi dan *poling*. Sedangkan data sekunder didapat dari dokumentasi internal pihak perpustakaan dan *website* yang diolah untuk mengetahui gambaran perusahaan.

2. Pengolahan Data dan Analisis Data

Kuisisioner mahasiswa yang telah terkumpul diolah untuk menjawab prioritas perbaikan dan solusi kualitas layanan Perpustakaan UBAYA yang bisa diaplikasikan. Analisis dilakukan pada data primer yang diperoleh dari kuisisioner Servqual dan Kano yang dinyatakan valid dan reliabilitas (memenuhi syarat), selanjutnya dilakukan pengolahan kembali dengan menggunakan metode Servqual dan metode Kano.

Hasil analisis metode Servqual didapatkan tingkat kepuasan mahasiswa UBAYA terhadap layanan yang diberikan perpustakaan UBAYA ditinjau dari kinerja perpustakaan terhadap harapan mahasiswa dan tingkat kepentingan atribut tersebut. Metode Kano didapatkan kategorikan setiap atribut layanan berdasarkan seberapa baik produk atau jasa tersebut mampu memuaskan kebutuhan pelanggan.

Dilakukan evaluasi terhadap hasil analisis, diperoleh atribut layanan yang memiliki tingkat kepuasan rendah, namun tingkat kepentingan tinggi dan berkategori Kano yaitu *must be*, *attractive* dan *one dimensional*. Atribut layanan yang tingkat kepuasannya rendah dan berkategori *attractive* dan *one*

dimensional dinyatakan menjadi prioritas perbaikan dimasukkan ke dalam *House Of Quality* sebagai variabel *Whats* dan *Hows* untuk memperoleh solusi perbaikan.

3. Penarikan Kesimpulan

Tahap ini merupakan tahap terakhir, dimana peneliti maupun pihak perpustakaan telah mendapatkan hasil dari implementasi metode Servqual, Kano, dan *House Of Quality*. Kesimpulan dari penelitian ini adalah diketahui langkah perbaikan yang dapat diimplementasikan beserta urutan prioritas dari langkah tersebut. Setelah semua didapatkan dibuat ringkasan dari keseluruhan langkah yang telah dilakukan dan memberi rekomendasi

HASIL IMPLEMENTASI

Berdasarkan hasil implementasi, pada tahap awal dilakukan pengukuran tingkat kepuasan atribut layanan yang ada di perpustakaan UBAYA, yang dihitung berdasarkan nilai skor kepuasan. Terdapat 12 atribut layanan yang memiliki tingkat kepuasan rendah (skor kepuasan negatif), dan atribut tersebut memiliki tingkat kepentingan yang cukup tinggi bagi pengguna Perpustakaan UBAYA. Masing-masing atribut layanan dilakukan pengkategorian berdasarkan persepsi pengguna Perpustakaan UBAYA menggunakan metode Kano. Pengkategorian ini akan menunjukkan seberapa besar atribut layanan mampu memuaskan kebutuhan pengguna Perpustakaan UBAYA. Pengkategorian ini juga untuk memastikan bahwa dengan diperbaikinya atribut layanan yang memiliki kinerja rendah dan tingkat kepentingan yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan pengguna Perpustakaan UBAYA.

Atribut layanan dengan kategori Kano *must be* dan memiliki tingkat kepuasan yang rendah hanya perlu diperbaiki dengan diadakan dan dipertahankan tingkat kualitas atribut layanannya saja. Kategori *must be* ini jika diperbaiki tidak membuat pengguna Perpustakaan UBAYA puas, sebab atribut layanan tersebut sudah seharusnya ada di Perpustakaan UBAYA. Untuk kategori *one dimensional* dan *attractive* tetap menjadi fokus utama dalam menentukan langkah perbaikan karena berdampak pada tingkat kepuasan pengguna Perpustakaan UBAYA.

Sedangkan kategori *indifferent* tidak begitu berdampak pada tingkat kepuasan pengguna Perpustakaan UBAYA. Berikut adalah tabel hasil penggabungan data atribut layanan berdasarkan tingkat kepentingan, tingkat kepuasan dan kategori Kano.

Tabel 1
Penggabungan Atribut Layanan berdasarkan Tingkat Kepentingan, Tingkat Kepuasan dan Kategori Kano

No.	Atribut Layanan	Tingkat Kepentingan	Tingkat Kepuasan	Skor Kepuasan	Kategori
<i>Tangible</i>					
6.	Ruang tidak bising dan berisik	Penting	Tidak Puas	-2,49	<i>One dimensional</i>
9.	Jumlah meja, tempat duduk, dan colokan listrik memenuhi kebutuhan mahasiswa	Penting	Tidak Puas	-2,29	<i>Must be</i>
11.	Keberadaan ruang baca yang nyaman	Penting	Tidak Puas	2,74	<i>One dimensional</i>
9	Tempat pengembalian buku setelah dibaca ditempat	Penting	Tidak Puas	3,58	<i>Indifferent</i>
30.	Kondisi buku yang utuh	Penting	Tidak Puas	-2,42	<i>Must be</i>
<i>Reliability</i>					
31.	Kedisiplinan waktu pelayanan (jam buka / tutup)	Penting	Tidak Puas	-2,77	<i>One dimensional</i>
<i>Responsiveness</i>					
37.	Adanya petugas di tiap ruang untuk membantu penunjang	Penting	Tidak Puas	-2,86	<i>One dimensional</i>
38.	Kesediaan pihak perpustakaan untuk membantu mahasiswa	Penting	Tidak Puas	-2,71	<i>One dimensional</i>
40.	Petugas layanan siap dan sigap dalam melayani pengguna perpustakaan	Penting	Tidak Puas	-2,73	<i>One dimensional</i>
<i>Empathy</i>					
49.	Informasi dan petunjuk tata cara pemanfaatan layanan yang diberikan jelas	Penting	Tidak Puas	-2,44	<i>Must be</i>
51.	Petugas memberi perhatian kepada pengguna perpustakaan yang melakukan tindakan tidak benar	Penting	Tidak Puas	-3,65	<i>One dimensional</i>
52.	Perpustakaan mengirimkan <i>email</i> pengingat sebelum batas pengembalian buku	Penting	Tidak Puas	-2,51	<i>Attractive</i>

Sumber : Hasil perhitungan data kuisioner yang telah diolah

Kemudian mengevaluasi atribut layanan, yang menjadi sorotan utama hasil pengolahan tingkat kepuasan, tingkat kepentingan dan kategori kano ini adalah

pada 11 atribut layanan yang memiliki tingkat kepuasan rendah, memiliki tingkat kepentingan pada *range* penting dan berkategori *attractive*, *one dimensional* dan *must be*. Atribut layanan yang dihilangkan adalah atribut nomor 29, yaitu "Tempat pengembalian buku setelah dibaca ditempat" sebab berkategori *Indifferent*.

Ada 3 atribut layanan yang tingkat kepuasannya rendah dan berkategori *must be*. Atribut ini tidak dimasukkan ke dalam prioritas perbaikan, sebab atribut layanan tersebut sudah seharusnya ada di Perpustakaan UBAYA dan tidak memberikan peningkatan kepuasan pengguna Perpustakaan UBAYA. Perbaikan pada atribut layanan berkategori *must be* adalah dengan dilakukannya pengadaan. Sedangkan atribut layanan yang tingkat kepuasannya rendah dan berkategori *one dimensional* ada 7 atribut dan yang berkategori *attractive* ada 1 atribut, yang menjadi prioritas dilakukannya perbaikan.

Untuk menentukan langkah perbaikan kualitas layanan atas 8 atribut layanan yang tingkat kepuasannya rendah dan berkategori *one dimensional* dan *attractive* digunakan alat bantu *House of Quality* (HOQ) yang merupakan salah satu tahapan dari *Quality Function Development* (QFD). *House of Quality* (HOQ), membantu perpustakaan UBAYA untuk menentukan langkah perbaikan yang terstruktur untuk atribut yang kurang memuaskan dan berkategori *one dimensional* dan *attractive*. Pada tabel 11 terdapat 8 atribut layanan yang kurang memuaskan dan berkategori *one dimensional* dan *attractive*. Atribut layanan berkategori *one dimensional* dan *attractive* berpotensi dapat meningkatkan kepuasan pengguna perpustakaan, sehingga menjadi prioritas perbaikan. Dengan HOQ, akan memudahkan bagi manajer Perpustakaan UBAYA untuk merancang dan menentukan langkah perbaikan yang lebih terstruktur dan lebih jelas ke dalam matriks perencanaan. Berikut ini merupakan langkah-langkah pembuatan HOQ.

1. Matriks Kebutuhan Konsumen

Matriks Kebutuhan Konsumen atau *Customer Needs and Benefits Matrix* atau disebut juga dengan Matriks *Whats*, berisi daftar atribut yang penting bagi pelanggan. Dari 52 atribut layanan penting pada Perpustakaan UBAYA tersebut terdapat atribut layanan yang memiliki tingkat kepuasan yang rendah (skor kepuasan negatif) dan berkategori Kano *one dimensional* dan atau *attractive* seperti

pada tabel 11. Dari tabel tersebut dapat diidentifikasi bahwa terdapat 8 atribut layanan yang masuk ke dalam elemen *Whats* yang menjadi fokus perbaikan dengan matriks HOQ yang akan ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 2
Matriks Identifikasi Elemen *Whats*

No.	Atribut Layanan	Skor Kepuasan	Kategori
6.	Ruang tidak bising dan berisik	-2,49	<i>One dimensional</i>
11.	Keberadaan ruang baca yang nyaman	-2,74	<i>One dimensional</i>
31.	Kedisiplinan waktu pelayanan (jam buka / tutup)	-2,77	<i>One dimensional</i>
37	Adanya petugas di tiap ruang untuk membantu penunjang	-2,86	<i>One dimensional</i>
38	Kesediaan pihak perpustakaan untuk membantu mahasiswa	-2,71	<i>One dimensional</i>
40.	Petugas layanan siap dan sigap dalam melayani pengguna perpustakaan	-2,73	<i>One dimensional</i>
51.	Petugas memberi perhatian kepada pengguna perpustakaan yang melakukan tindakan tidak benar	-3,65	<i>One dimensional</i>
52.	Perpustakaan mengirimkan <i>email</i> pengingat sebelum batas pengembalian buku	-2,51	<i>Attractive</i>

Sumber : Tabel 2

2. Matriks Perencanaan (*Planning Matrix*)

Matriks Perencanaan akan membantu membuat perencanaan stratejik bagi jasa yang diberikan oleh Perpustakaan UBAYA dengan cara melakukan perhitungan skor *importance of Whats*. Skor *importance of Whats* diperoleh dari hasil perhitungan dengan menggali skor bobot model Kano dengan skor kepuasan negatif pada atribut layanan Servqual akan dimutlakkan terlebih dahulu, karena tanda negatif merupakan tanda dipilihnya suatu atribut layanan yang tidak memuaskan. Pemberian bobot model Kano yaitu pada atribut yang berkategori *attractive* diberi bobot 4 sedangkan *one dimensional* diberi bobot 2 (Tan dan Pawitra (2001)). Berikut adalah nilai *importance of Whats* untuk atribut layanan Servqual.

Tabel 3
Nilai Importance of Whats

No.	Atribut Layanan	Skor Kepuasan	Bobot Kategori Kano		Importance of Whats	Percent Importance of Whats
6.	Ruang tidak bising dan berisik	2,49	O	2	4.98	9.97%
11.	Keberadaan ruang baca yang nyaman	2,74	O	2	5.48	10.97%
31.	Kedisiplinan waktu pelayanan (jam buka / tutup)	2,77	O	2	5.54	11.09%
37.	Adanya petugas di tiap ruang untuk membantu penunjang	2,86	O	2	5.72	11.45%
38.	Kesediaan pihak perpustakaan untuk membantu mahasiswa	2,71	O	2	5.42	10.85%
40.	Petugas layanan siap dan sigap dalam melayani pengguna perpustakaan	2,73	O	2	5.46	10.93%
51.	Petugas memberi perhatian kepada pengguna perpustakaan yang melakukan tindakan tidak benar	3,65	O	2	7.3	14.62%
52.	Perpustakaan mengirimkan <i>email</i> pengingat sebelum batas pengembalian buku	2,51	A	4	10.04	20.10%

Keterangan:

O : *One dimensional*

A : *Attractive*

Sumber : Tabel 2

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa nilai *importance of Whats* terbesar adalah atribut layanan nomor 51, yaitu “Petugas memberi perhatian kepada pengguna perpustakaan yang melakukan tindakan tidak benar” dengan nilai 6,46 dan nilai *importance of Whats* terkecil adalah atribut layanan nomor 31, yaitu “Kedisiplinan waktu pelayanan (jam buka / tutup)” dengan nilai 4. Setelah mengetahui nilai *importance of Whats* masing-masing atribut layanan yang menjadi prioritas perbaikan maka langkah selanjutnya adalah melakukan identifikasi *Hows*

3. Respon Teknik (*Technical Response*)

Setelah menentukan elemen *Whats* dan nilai *importance of Whats*, langkah selanjutnya adalah menentukan Respon Teknik yaitu elemen *Hows*, dimana elemen ini merupakan usaha perbaikan yang dilakukan untuk memperbaiki atribut layanan yang memiliki skor kepuasan negatif dan berkategori *one dimensional* dan *attractive* seperti yang ada pada elemen *Whats* tabel 13. Untuk menentukan elemen *Hows* dilakukan *brainstorming* dengan Manajer Operasional Perpustakaan

UBAYA agar diperoleh usulan perbaikan yang tepat dan dapat meningkatkan kepuasan mahasiswa pengguna Perpustakaan UBAYA.

Setelah dilakukan identifikasi untuk setiap atribut layanan yang ada pada elemen *Whats*, berdasarkan kondisi saat ini, didapatkan beberapa langkah perbaikan. Setiap atribut layanan dapat memiliki 1 atau lebih langkah perbaikan. Ada beberapa masalah yang dapat diperbaiki dengan langkah perbaikan yang sama. Oleh karena itu, untuk menghindari terjadinya pencatatan langkah perbaikan yang sama, langkah-langkah perbaikan tersebut dibuat *list* untuk memudahkan mengidentifikasi langkah perbaikan yang menjadi elemen *Hows*. Berikut tabel daftar langkah perbaikan yang akan akan dimasukkan ke dalam matriks *Hows*.

Tabel 5
Daftar Langkah Perbaikan pada Perpustakaan UBAYA (*Hows List*)

No.	<i>Hows List</i>
1.	Membuat peraturan yang jelas, mensosialisasikan kepada pengguna dan memberi sanksi yang tegas bagi pelanggar.
2.	Petugas perpustakaan melakukan pendekatan secara langsung ke pengguna perpustakaan
3.	Memberi sekat pemisah pada ruang sirkulasi untuk membaca dan diskusi
4.	Menunjuk secara jelas petugas yang memiliki <i>job description</i> paling sedikit untuk merangkap tugas mengoperasikan mesin <i>fotocopy</i> dan <i>pengeprintan</i> .
5.	Membuat jadwal jaga dengan jelas bagi petugas perpustakaan yang memiliki ruang di <i>front office</i>
6.	Manajer melakukan <i>walk around</i> secara periodik dan memberi sanksi tegas kepada petugas perpustakaan yang ketahuan tidak ada di tempat kerja pada jam kerja
7.	Menyediakan <i>Box Reward</i> dan papan foto dan nama semua petugas perpustakaan, yang nantinya mahasiswa diwajibkan memberi <i>reward</i> secara tertulis pada petugas perpustakaan yang telah membantu mereka.
8.	Mengadakan <i>motivation training</i>
9.	Mengirimkan <i>email</i> pengingat sebelum <i>deadline</i> pengembalian bagi pengguna perpustakaan yang melakukan peminjaman.

Sumber: Tabel 4

4. Matriks Hubungan (*Relationship Matrix*)

Relationship Matrix antara elemen *Whats* dan *Hows* ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar dampak suatu perbaikan (matriks *Hows*) yang akan dilakukan terhadap masalah yang ada pada Perpustakaan UBAYA (matriks *Whats*). Matriks *Relationship* dinyatakan dengan sebuah nilai. Nilai tersebut yang didasarkan pada seberapa kuat hubungan elemen yang ada pada matriks *Whats*

dengan matriks *Hows*. Berikut adalah nilai pada matriks *relationship* antara elemen *Whats* dan *Hows*.

Tabel 6
Relationship* Antara Elemen *Whats* dan *How

No.	<i>Whats</i>	<i>Hows</i>	<i>Relationship</i>
6.	Ruang tidak bising dan berisik	Membuat peraturan yang jelas, mensosialisasikan kepada pengguna dan memberi sanksi yang tegas bagi pelanggar.	Sedang , tanpa adanya peraturan pun pengguna seharusnya paham bahwa di perpustakaan tidak diperbolehkan berbicara keras
		Petugas perpustakaan melakukan pendekatan secara langsung ke pengguna perpustakaan	Kuat , pendekatan ini dapat memberi efek jera
11.	Keberadaan ruang baca yang nyaman	Memberi sekat pemisah pada ruang sirkulasi untuk membaca dan diskusi	Lemah , keterbatasan kapasitas ruangan
		Membuat peraturan yang jelas, mensosialisasikan kepada pengguna dan memberi sanksi yang tegas bagi pelanggar.	Sedang , peraturan sering diabaikan
		Petugas perpustakaan melakukan pendekatan secara langsung ke pengguna perpustakaan	Kuat , pendekatan ini dapat memberi efek jera
31.	Kedisiplinan waktu pelayanan (jam buka / tutup)	Menunjuk secara jelas petugas yang memiliki <i>job description</i> paling sedikit untuk merangkap tugas mengoperasikan mesin <i>fotocopy</i> dan <i>pengeprintan</i> .	Kuat , pemanfaatan kinerja petugas perpustakaan semaksimal mungkin
37.	Adanya petugas di tiap ruang untuk membantu penunjang	Manajer melakukan <i>walk around</i> secara periodik dan memberi sanksi tegas kepada petugas perpustakaan yang ketahuan tidak ada di tempat kerja pada jam kerja.	Lemah , manajer tidak selalu memiliki waktu luang untuk melakukan <i>walk around</i> secara periodik.
		Menyediakan <i>Box Reward</i> dan papan foto dan nama semua petugas perpustakaan, yang nantinya mahasiswa diwajibkan memberi <i>reward</i> secara tertulis pada petugas perpustakaan yang telah membantu mereka.	Kuat , pemberian <i>reward</i> dapat memotivasi petugas perpustakaan untuk berkinerja lebih baik dan <i>reward</i> ini sebagai wujud penghargaan membantu pengguna perpustakaan.
38.	Kesediaan pihak perpustakaan untuk membantu mahasiswa	Membuat jadwal jaga dengan jelas bagi petugas perpustakaan yang memiliki ruang di <i>front office</i> .	Kuat , petugas lebih terintegrasi dalam menjaga, dan penanggung jawab ruangan jelas
		Mengadakan <i>motivation training</i>	Lemah , petugas perpustakaan mengabaikan <i>motivation training</i> karena merasa sudah lama berkerja.

Lanjutan Tabel 6

		Menyediakan <i>Box Reward</i> dan papan foto dan nama semua petugas perpustakaan, yang nantinya mahasiswa diwajibkan memberi <i>reward</i> secara tertulis pada petugas perpustakaan yang telah membantu mereka.	Kuat , pemberian <i>reward</i> dapat memotivasi petugas perpustakaan untuk berkinerja lebih baik dan <i>reward</i> ini sebagai wujud penghargaan membantu pengguna perpustakaan.
40.	Petugas layanan siap dan sigap dalam melayani pengguna perpustakaan	Manajer melakukan <i>walk around</i> secara periodik dan memberi sanksi tegas kepada petugas perpustakaan yang ketahuan tidak ada di tempat kerja pada jam kerja.	Lemah , manajer tidak selalu memiliki waktu luang untuk melakukan <i>walk around</i> secara periodik.
		Menyediakan <i>Box Reward</i> dan papan foto dan nama semua petugas perpustakaan, yang nantinya mahasiswa diwajibkan memberi <i>reward</i> secara tertulis pada petugas perpustakaan yang telah membantu mereka.	Kuat , pemberian <i>reward</i> dapat memotivasi petugas perpustakaan untuk berkinerja lebih baik dan <i>reward</i> ini sebagai wujud penghargaan membantu pengguna perpustakaan.
51.	Petugas memberi perhatian kepada pengguna perpustakaan yang melakukan tindakan tidak benar	Membuat peraturan yang jelas, mensosialisasikan kepada pengguna dan memberi sanksi yang tegas bagi pelanggar.	Kuat , banyak ketidak tahuan pengguna terhadap peraturan yang ada di perpustakaan.
		Petugas perpustakaan melakukan pendekatan secara langsung ke pengguna perpustakaan	Kuat , pendekatan ini selain untuk menegur juga menjalin komunikasi yang baik dan mencari tahu alasan pengguna melakukan tindakan tersebut.

Sumber: Tabel 4

Dari tabel diatas, didapatkan hasil hubungan kuat, sedang dan lemah dari matriks *relationship* antara masing-masing atribut layanan pada elemen *Whats* dengan langkah perbaikan pada elemen *Hows*. Hasil hubungan matriks *Whats* dan matriks *Hows* akan digunakan pada perhitungan *Importance of Hows*.

5. Korelasi Teknis (*Technical Correlations*)

Matriks ini digunakan untuk mencatat seberapa besar respon teknis (*Hows*) mendukung atau malah merintangai respon teknis satu dan yang lainnya. Informasi korelasi teknis membantu Manajer Perpustakaan UBAYA dalam menentukan penghambat-penghambat dari langkah perbaikan yang akan dilakukan.

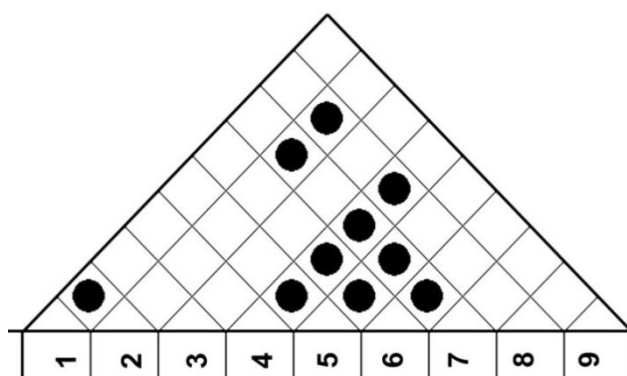
Dalam pengisian matrik korelasi teknis ini dilakukan diskusi dengan Manajer Perpustakaan UBAYA terkait langkah perbaikan yang diusulkan. Masing-masing respon teknis (*Hows*) dihubungkan, dari 9 elemen *Hows* ada

beberapa yang saling berhubungan satu sama lain dan adapula yang tidak berhubungan. Ada dan tidaknya hubungan antar elemen *Hows* tersebut dipetakan dalam *HOQ Chart* dengan memberi simbol-simbol untuk mempermudah mengetahui hubungan antar elemen *Hows*.

Ada lima macam simbol dalam korelasi teknis untuk menentukan adanya hubungan atau pengaruh antar elemen *Hows*, yaitu:

1. Simbol lingkaran penuh (●), yaitu memiliki pengaruh positif sangat kuat
2. Simbol lingkaran kosong (○), yaitu memiliki pengaruh positif cukup kuat
3. Tidak ada simbol (kosong), yaitu tidak memiliki hubungan/pengaruh,
4. Simbol segitiga (Δ), yaitu memiliki pengaruh negatif cukup kuat, dan
5. Simbol segiempat (□), yaitu memiliki pengaruh negatif sangat kuat

Berikut adalah gambar hasil pemetaan hubungan korelasi teknis pada Perpustakaan UBAYA dalam *HOQ Chart*.



Gambar 1

Hasil Pemetaan Korelasi Teknis pada Perpustakaan UBAYA

Sumber: Hasil Diskusi yang diolah dalam *HOQ Chart*

Dari gambar hubungan korelasi teknis diatas, elemen *Hows* nomor 3 dan 9 tidak memiliki hubungan atau pengaruh terhadap elemen *Hows* lainnya, sebab elemen tersebut untuk menyelesaikan masalah yang spesifik. Elemen *Hows* nomor 1, 2, 4, 5, 6, 7, dan 8 memiliki hubungan atau pengaruh positif sangat kuat, dan antar elemen *Hows* yang saling berhubungan dapat direalisasikan secara bersamaan dan menghasilkan langkah perbaikan yang maksimal, serta tidak terdapat hubungan atau pengaruh negatif antar elemen *Hows*, sehingga ke 9 elemen *Hows* tetap dapat menjadi langkah perbaikan.

6. Matriks Teknis (*Technical Matrix*)

Matriks Teknis berguna untuk mengetahui besarnya pengaruh respon teknis (*Hows*) terhadap masalah pada elemen *Whats* melalui perhitungan *importance of Hows*. *Importance of Hows* berisikan jumlah total nilai untuk setiap respon teknis. Jumlah total ini disebut sebagai *Contributions*. Semakin besar angka *Contributions* dari suatu respon teknis maka semakin besar pula pengaruh respon teknis tersebut terhadap *Customer Satisfaction Performance* dan oleh karena itu hal tersebut penting untuk diimplementasikan.

Perhitungan *importance of Hows* melihat 1 langkah perbaikan (*Hows*) dapat menjadi perbaikan bagi 1 atau lebih elemen *Whats* (dimana masing-masing elemen *Whats* memiliki persentase *importance of Whats*), dan memiliki nilai relationship yang berbeda-beda untuk tiap elemen *Whats*. Untuk mendapatkan nilai *importance of Hows* dapat diperoleh menggunakan rumus maupun menggunakan *software QFD Professional Edition* untuk memudahkan mendapatkan hasil perhitungannya. Berikut adalah rumus untuk mendapatkan nilai *importance of Hows*.

$$Importance\ of\ Hows = \sum (\%importance\ of\ Whats \times \text{nilai relationship})$$

Berikut adalah tabel nilai *importance of Hows* dari setiap langkah perbaikan yang akan dilakukan pada Perpustakaan UBAYA.

Tabel 7
Nilai *Importance of Hows*

No.	<i>Hows List</i>	Nilai <i>Importance of Hows</i>	Persentase	Peringkat
2.	Petugas perpustakaan melakukan pendekatan secara langsung ke pengguna perpustakaan	320,06	25,57%	1
7.	Menyediakan <i>Box Reward</i> dan papan foto dan nama semua petugas perpustakaan, yang nantinya mahasiswa diwajibkan memberi <i>reward</i> secara tertulis pada petugas perpustakaan yang telah membantu mereka.	299,16	23,90%	2
1.	Membuat peraturan yang jelas, mensosialisasikan kepada pengguna dan memberi sanksi yang tegas bagi pelanggar.	194,39	15,53%	3
9.	Mengirimkan <i>email</i> pengingat sebelum <i>deadline</i> pengembalian bagi pengguna perpustakaan yang melakukan peminjaman.	180,94	14,46%	4
4.	Menunjuk secara jelas petugas yang memiliki <i>job description</i> paling sedikit untuk merangkap tugas mengoperasikan mesin <i>fotocopy</i> dan pengeprintan.	99,84	7,98%	5

Lanjutan Tabel 7

5.	Membuat jadwal jaga dengan jelas bagi petugas perpustakaan yang memiliki ruang di <i>front office</i>	103,08	8,24%	
6.	Manajer melakukan <i>walk arround</i> secara periodik dan memberi sanksi tegas kepada petugas perpustakaan yang ketahuan tidak ada di tempat kerja pada jam kerja	22,39	1,79%	
3.	Memberi sekat pemisah pada ruang sirkulasi untuk membaca dan diskusi	20,95	1,67%	
Total		1251,66	100%	
Mean		139,0733	11,11%	

Sumber: Perhitungan menggunakan *software QFD Professional Edition*

Dari tabel diatas nilai *importance of Hows* didapat menggunakan *software QFD Professional Edition*, serta disajikan nilai persentase untuk mempermudah penilaian. Nilai *importance of Hows* dapat juga dihitung dengan rumus, misalnya pada elemen *Hows* 1 yang menjadi perbaikan bagi elemen *Whats* nomor 6, 11 dan 51. Persentase *importance of Whats* nomor 6 adalah 9,97%, nomor 11 adalah 10,97% dan nomor 51 adalah 14,62%. Elemen *Whats* nomor 6 dan 11 memiliki *relationship* sedang (nilai *relationship* = 3) dan 51 *relationship* kuat (nilai *relationship* = 9). Nilai *importance of Hows* 1 = $(9,97\% \times 3) + (10,97\% \times 3) + (14,62\% \times 9) = 194,4$ Perhitungan ini berlaku untuk elemen *Hows* yang lainnya. Dari keseluruhan, Nilai persentase *importance of Hows* terbesar adalah elemen *Hows* nomor 2 yaitu “Petugas perpustakaan melakukan pendekatan secara langsung ke pengguna perpustakaan” sebesar 25,85%. Sedangkan persentase *importance of Hows* terkecil adalah elemen *Hows* nomor 8 yaitu “Mengadakan *motivation training*” sebesar 0,76%.

Dari tabel diatas terdapat 5 prioritas langkah perbaikan yang dapat diimplementasikan pada perpustakaan UBAYA untuk menanggulangi masalah yang menyebabkan tingkat kepuasan pengguna rendah, yaitu

1. Petugas perpustakaan melakukan pendekatan secara langsung ke pengguna perpustakaan.
2. Menyediakan *Box Reward* dan papan foto dan nama semua petugas perpustakaan, yang nantinya mahasiswa diwajibkan memberi *reward* secara tertulis pada petugas perpustakaan yang telah membantu mereka.
3. Membuat peraturan yang jelas, mensosialisasikan kepada pengguna dan memberi sanksi yang tegas bagi pelanggar.

4. Mengirimkan *email* pengingat sebelum *deadline* pengembalian bagi pengguna perpustakaan yang melakukan peminjaman.
5. Menunjuk secara jelas petugas yang memiliki *job description* paling sedikit untuk merangkap tugas mengoperasikan mesin *fotocopy* dan *pengeprintan*.

Dari ke 5 prioritas langkah perbaikan, terdapat 1 tindakan yang sebenarnya tidak memenuhi nilai *mean*, namun masuk dalam prioritas yaitu pada prioritas 3 “Menunjuk secara jelas petugas yang memiliki *job description* paling sedikit untuk merangkap tugas mengoperasikan mesin *fotocopy* dan *pengeprintan*”. Penyebab masuknya langkah perbaikan ini adalah langkah perbaikan tersebut menjadi satu-satunya perbaikan untuk atribut layanan (elemen *Whats*) nomor 31.

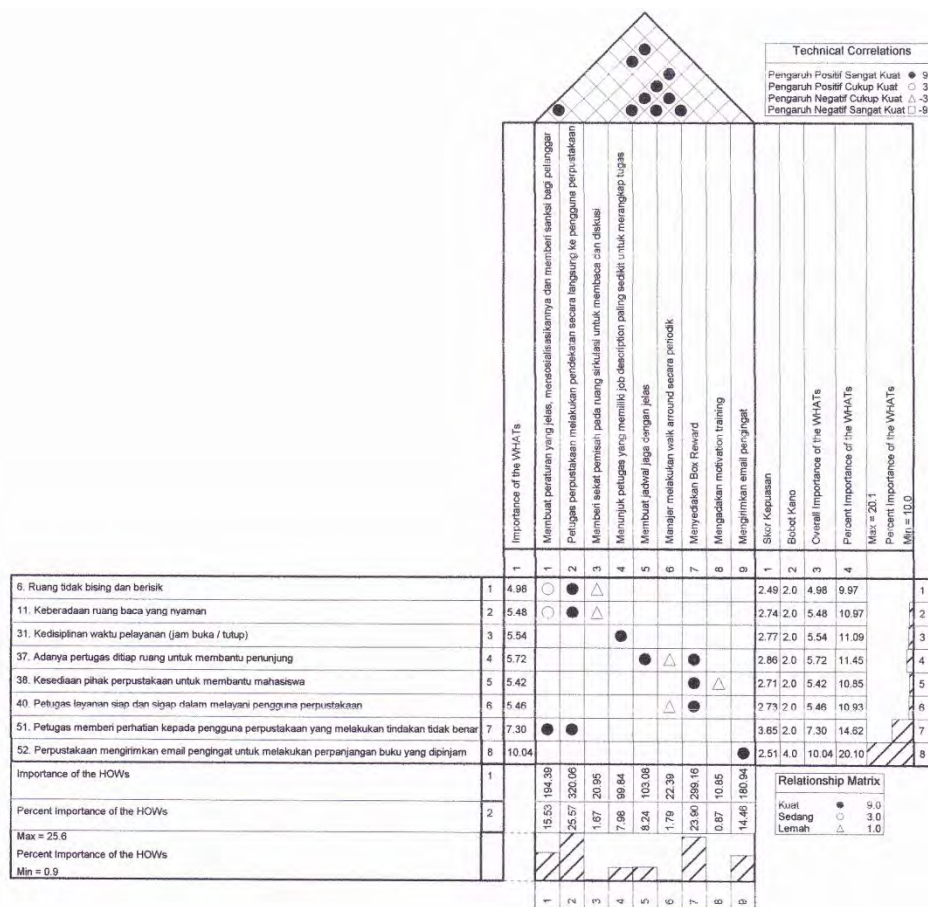
Selain ke 5 prioritas diatas, terdapat 4 langkah perbaikan yang tidak masuk ke dalam prioritas, yaitu

1. Membuat jadwal jaga dengan jelas bagi petugas perpustakaan yang memiliki ruang di *front office*.
2. Manajer melakukan *walk around* secara periodik dan memberi sanksi tegas kepada petugas perpustakaan yang ketahuan tidak ada di tempat kerja pada jam kerja.
3. Memberi sekat pemisah pada ruang sirkulasi untuk membaca dan diskusi
4. Mengadakan *motivation training*

Langkah perbaikan yang tidak masuk dalam prioritas diatas masih dapat dipertimbangkan sebagai alternatif langkah perbaikan pelengkap atau tambahan. Namun langkah perbaikan pelengkap atau tambahan ini memberi efek yang kecil untuk memperbaiki permasalahan ketidakpuasan pelanggan.

7. Hasil House Of Quality

Setelah menyelesaikan langkah-langkah yang ditempuh dalam membangun HOQ, dilakukan penggabungan antar matriks dan terbentuklah kerangka rumah yang terdiri dari 6 bagian, yaitu matriks kebutuhan, matriks perencanaan, matriks respon teknis, matriks hubungan, matriks korelasi respon teknis dan matriks teknis. Berikut adalah gambar hasil *House Of Quality*



Gambar 10
House Of Quality

Sumber : *Software QFD Professional Edition*

8. Perbaikan Atribut Layanan Berkategori *Must Be*

Setelah mengimplementasi langkah perbaikan atas permasalahan yang menjadi prioritas utama, perlu dilakukan perbaikan pula atas permasalahan pada atribut kategori *must be* yang sudah seharusnya ada dengan kualitas layanan baik. Dari tabel 1, terdapat 3 atribut layanan yang memiliki tingkat kepuasan rendah dengan kategori *must be* yang berasal dari dimensi *tangible*. Meskipun atribut layanan kategori *must be* bukan menjadi atribut layanan prioritas utama dilakukannya perbaikan karena tidak meningkatkan kepuasan pengguna Perpustakaan UBAYA, namun atribut layanan tersebut harus ada dan memiliki kualitas layanan yang baik. Perbaikan yang perlu dilakukan adalah dengan cara pengadaan.

Diantara 3 atribut layanan, atribut layanan nomor 49 memiliki skor kepuasan lebih negatif dibandingkan atribut nomor 30 dan 9, sehingga urutan atribut yang lebih dulu dilakukan perbaikan adalah nomor 49 – 30 – 9. Berikut adalah tabel perbaikan yang bisa dilakukan pada atribut layanan dengan kategori *must be*.

Tabel 8
Perbaikan Atribut Layanan dengan Kategori *Must Be*

No.	Atribut Layanan	Kondisi Saat Ini	Langkah Perbaikan
49.	Informasi dan petunjuk tata cara pemanfaatan layanan yang diberikan jelas	Tidak ada petunjuk tertulis tentang tata cara pemanfaatan layanan yang mengakibatkan mahasiswa sering mendapat teguran akibat ketidaktahuan tentang tata cara pemanfaatan layanan.	Membuat petunjuk tertulis (<i>x-benner</i>) tentang tata cara pemanfaatan layanan sehingga dapat dibaca oleh pengguna perpustakaan sebelum memanfaatkan layanan Perpustakaan UBAYA
30	Kondisi buku yang utuh	Tidak pernah dilakukan pengecekan kembali oleh Staf Sirkulasi kondisi luar dan dalam buku-buku yang telah dipinjam maupun buku yang di baca di dalam perpustakaan.	Menambahkan <i>job description</i> pada staf Sirkulasi Bahan Pustaka untuk mengecek buku yang di baca di dalam perpustakaan maupun buku setelah dipinjam, sebelum dikembalikan ke rak buku, menyortir buku yang tidak layak maupun rusak dan melaporkan kepada Staf Pengolahan Bahan Pustaka Buku untuk dilakukan regenerasi buku yang rusak.
9	Jumlah meja, tempat duduk, dan colokan listrik memenuhi kebutuhan mahasiswa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah colokan listrik yang tidak seimbang dengan jumlah bangku yang disediakan sering membuat pengguna perpustakaan merasa tidak nyaman ketika ingin mengisi daya (batrai) laptop mereka. 2. Terjadi kenaikan jumlah pengguna perpustakaan ketika mendekati ujian semester yang membuat mahasiswa tidak mendapatkan meja dan tempat duduk. Hal ini sering terjadi di lantai 1 ruang sirkulasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyeimbangkan jumlah colokan listrik dengan jumlah bangku yang disediakan 2. Staf /Petugas Sirkulasi aktif mengarahkan mahasiswa untuk memanfaatkan ruang yang jarang dipakai, misalnya ruang diskusi dilantai 5 3. Menambah jumlah meja, tempat duduk, dan colokan listrik ketika terjadinya kenaikan jumlah pengguna perpustakaan. Namun tetap memperhitungkan jumlah kapasitas ruang perpustakaan

Sumber : Tabel 1

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penggunaan metode Servqual dan Kano untuk menentukan tingkat kepuasan serta karakteristik atribut layanan menurut persepsi pengguna Perpustakaan UBAYA, dapat diketahui bahwa ada 8 atribut layanan yang memiliki tingkat kepuasan yang negatif (tidak puas atas atribut layanan). Atribut layanan yang memiliki tingkat kepuasan negatif dapat diperbaiki dengan langkah-langkah perbaikan. Untuk menentukan langkah perbaikan kualitas layanan atas 8 atribut layanan yang tingkat kepuasannya rendah dan berkategori *one dimensional* dan *attractive* digunakan alat bantu *House of Quality* (HOQ) yang merupakan salah satu tahapan dari *Quality Function Development* (QFD).

Dari *House of Quality*, terdapat 5 prioritas langkah perbaikan yang dapat diimplementasikan pada perpustakaan UBAYA untuk menanggulangi masalah yang menyebabkan tingkat kepuasan pengguna rendah, yaitu

1. Petugas perpustakaan melakukan pendekatan secara langsung ke pengguna perpustakaan.
2. Menyediakan *Box Reward* dan papan foto dan nama semua petugas perpustakaan, yang nantinya pengguna perpustakaan diwajibkan memberi *reward* secara tertulis pada petugas perpustakaan yang telah membantu mereka.
3. Mengirimkan email pengingat sehari sebelum *deadline* pengembalian bagi pengguna perpustakaan yang melakukan peminjaman.
4. Membuat peraturan yang jelas, mensosialisasikan kepada pengguna dan memberi sanksi yang tegas bagi pelanggar.
5. Menunjuk secara jelas petugas yang memiliki *job description* paling sedikit untuk merangkap tugas mengoperasikan mesin *fotocopy* dan *pengeprintan*.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat dikembangkan lagi dengan mengaplikasikan metode Servqual, Kano dan HOQ disertai analisa *gap* untuk mendapatkan usulan perbaikan yang lebih tepat sasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Gül, Bayraktarolu and Özge Özgen, (2008)," Integrating the Kano model, AHP and planning matrix: QFD Application in Library Services", *Journal of Library Management*, Vol. 29 Iss 4/5 pp. 327 – 351
- Kay C. Tan Theresia A. Pawitra, (2001),"Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development", *International Journal of Managing Service Quality*., Vol. 11 Iss 6 pp. 418 - 430
- Wijaya, Tony, 2011, *Manajemen Kualitas Jasa: Desain Servqual, QFD, dan Kano: Disertai Contoh Aplikasi dalam Kasus Penelitian*. PT Indeks. Jakarta.
- <http://bpsdmkp.kkp.go.id/apps/perpustakaan/?q=node/74>