

**UPAYA PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PELANGGAN
DENGAN INTEGRASI SERVQUAL DAN HOQ PADA *DEALER*
TOYOTA ASRI MOTOR SIDOARJO**

**SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**YASHINTA MARLINA FAOT
NIM. 115060700111067**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG
2018**

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan, dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila terdapat didalam Naskah Skripsi ini dapat dibuktikan unsur- unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2002, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, 22 Juli 2018



Yashinta

Yashinta Marlina Faot

115060700111067

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



LEMBAR PENGESAHAN

UPAYA PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PELANGGAN DENGAN INTEGRASI SERVQUAL DAN HOQ PADA *DEALER* TOYOTA ASRI MOTOR SIDOARJO

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



YASHINTA MARLINA FAOT

NIM. 115060700111067

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 22 Juli 2018

Dosen Pembimbing I

Remba Yanuar Efranto, ST., MT.
NIP. 19840116 200812 1 003

Dosen Pembimbing II

Raditya Ardianwiliandri, ST., MMT.
NIP. 2016038908251001



Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri

Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D
NIP. 19741115 200604 1 002

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan yang Maha Esa, atas segala rahmat dan berkat-Nya penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan baik yang berjudul **"Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Pelanggan dengan Integrasi ServQual dan HOQ pada Dealer Toyota Asri Motor Sidoarjo"**. Skripsi ini diajukan sebagai salah syarat untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Teknik Universitas Brawijaya. Penulis menyadari selama menyelesaikan skripsi ini banyak bantuan yang di terima dari berbagai pihak baik secara langsung ataupun tidak langsung. Untuk itu penulis akan menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu, khususnya:

1. Tuhan yang Maha Esa atas segala rahmat, petunjuk, dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Vinsensius Faot dan Lilis Yustina Faot yaitu ayah dan ibu tersayang yang selalu memberikan doa, restu, tuntunan, arahan, dan kasih sayang serta dorongan moril maupun materil yang tak terhingga. Serta Kakak tercinta Veronika Dewi Faot, dan adik-adik tersayang Julius K.I Faot dan Michael E.R.D Faot yang selalu memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya yang memberikan motivasi untuk menyelesaikan skripsi dengan cepat dan tepat.
4. Ibu Rahmi Yanuarti ST., MT. selaku Sekretaris Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya yang memberikan motivasi dan bantuan untuk menyelesaikan skripsi dengan cepat dan tepat.
5. Bapak Arif Rahman dan Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D selaku dosen yang membantu proses akademik saya di Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya
6. Bapak Remba Yanuar Efranto, ST., MT selaku Dosen Pembimbing Akademik dan dosen pembimbing dalam skripsi dan Bapak Raditya Ardianwiliandri, ST.,MT selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak memberi masukan ilmu, tuntunan, arahan dan semangat dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu dosen pengamat/penguji pada Seminar Proposal, Seminar Hasil, dan Ujian Komprehensif atas saran dan masukannya serta seluruh dosen Teknik Industri yang telah memberikan arahan dan saran dalam menyusun skripsi kepada penulis.

8. Seluruh dosen dan staff Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak Nendra Sulaksana, Bapak Dadang Widiyanto, dan Ibu Intan Mufida selaku kepala cabang, kepala bengkel dan pembimbing pada perusahaan Asri Motor Sidoarjo yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, tuntunan, dan bantuan kepada penulis saat melakukan penelitian ini.
10. Teman-teman seperjuangan dari awal masuk kuliah sampai dengan sekarang Bidenisa Yulfarida Siswoyo, Ribka Tabita Lidyana, Vetty Valentine, Maria Ratna Putri, Evelyn Calila Elma, Miftachul Farichin yang selalu menasehati, menertawakan kekurangan, dan memberi motivasi, masukan bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman sepermainan Mariana Roswita Dole, Brigita J.Kedati, Erni Selsily, Windy Hanas, Juana A.Nomtanis, Maria Rosa Mistica Wae, Lusie Lute, dan Maria Yosefa Tutpai, Aryanie Nenobota dan teman-teman lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang menjadi tempat bercerita dan berkeluh kesah.
12. Orang-orang tersayang dalam hidup saya Jinto Kase, Kimmy Anastasya Faot, Gabriel Neymar Faot, dan Alyantris Bell yang selalu menjadi motivasi saya dan memberikan kasih sayang dan bantuan baik
13. Seluruh teman-teman Teknik Industri angkatan 2011 yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu atas motivasi, dukungan, dan partisipasinya dalam memberikan kenangan dan motivasi bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi.
14. Teman-teman dan adik-adik angkatan 2012 dan 2013 yang banyak membantu saya dalam perkuliahan dan memberikan motivasi, dukungan dalam menyelesaikan skripsi.

Atas segala kekurangan dan ketidaksempurnaan skripsi ini, penulis mengharapkan masukan, kritikan dan saran yang membangun untuk skripsi ini. Demi perbaikan penelitian sejenis untuk masa yang akan datang.

Malang, Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
RINGKASAN	xiii
SUMMARY	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	3
1.3 Rumusan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
1.6 Batasan Masalah.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Metode Penelitian	8
2.3 Teknik Pengumpulan Data	8
2.3.1 Populasi	8
2.3.2 Sampel.....	9
2.4 Pengertian Jasa	11
2.5 Karakteristik Jasa	12
2.6 Kualitas.....	13
2.6.1 Pengendalian Kualitas	13
2.6.2 Kepuasan Pelanggan	14
2.7 Kualitas Layanan	15
2.7.1 Pengertian <i>Service Quality</i>	15
2.7.2 Dimensi <i>Service Quality</i>	16

2.7.3 Model <i>Service Quality</i>	17
2.7.4 Persepsi dan Ekspektasi	19
2.7.4.1 Persepsi	20
2.7.4.2 Ekspektasi	20
2.8 <i>Quality Function Deployment</i>	20
2.8.1 Definisi <i>Quality Function Deployment</i>	21
2.8.2 Model <i>Quality Function Deployment</i>	21
2.8.3 <i>House Of Quality</i>	22
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	29
3.3 Tahap Penelitian.....	29
3.3.1 Tahap Pendahuluan	29
3.3.2 Tahap Pengumpulan Data	29
3.3.3 Tahap Pengolahan Data	30
3.3.4 Tahap Analisis dan Pembahasan	32
3.3.5 Kesimpulan dan Saran	35
3.4 Diagram Alir Penelitian	35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Profil Perusahaan	37
4.2 Visi, Misi, dan Filosofi Perusahaan	37
4.3 Layanan Purna Jual	38
4.4 Struktur Organisasi	39
4.5 Pengumpulan Data	40
4.6 Pengolahan Data.....	42
4.6.1 Uji Validitas	42
4.6.2 Uji Reliabilitas.....	44
4.6.3 Identifikasi Gap 5 (<i>Service Quality</i>).....	46
4.6.4 Pembuatan <i>House Of Quality</i>	46
4.7 Analisis dan Pembahasan	67
4.7.1 Analisis <i>Service Quality</i>	67
4.7.2 Analisis <i>House Of Quality</i>	69
4.7.3 Rekomendasi Perbaikan	70
BAB V PENUTUP	75

5.2 Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA.....	79
LAMPIRAN	81

DAFTAR TABEL

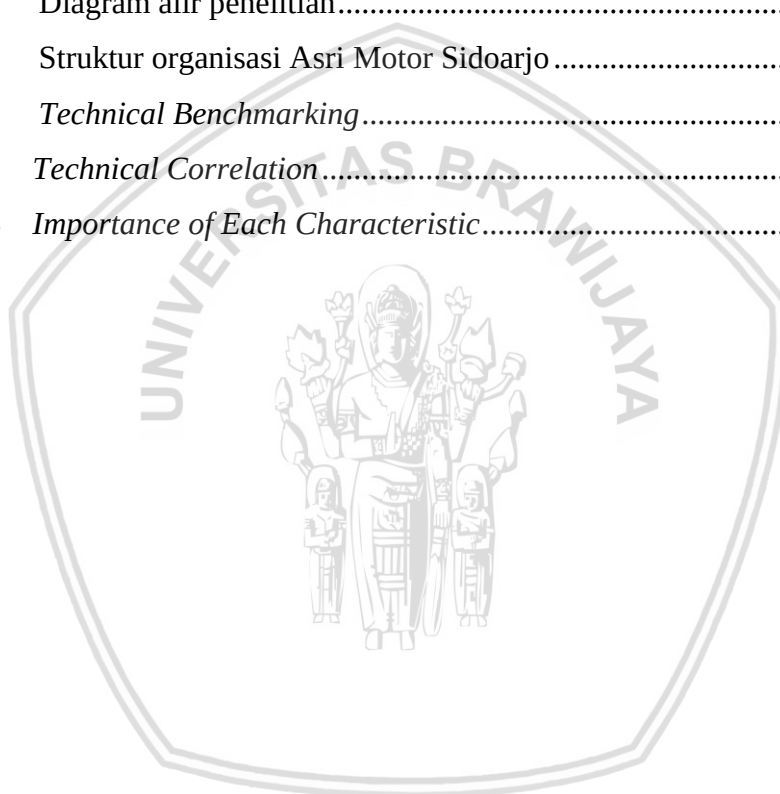
Tabel 1.1 Data Umpan Balik <i>Customer Relationship Center</i>	2
Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Sebelumnya dan Penelitian Saat Ini.....	7
Tabel 2.2 Nilai <i>Improvement Ratio</i>	26
Tabel 2.3 Simbol Dalam <i>Relationship Matrix</i>	27
Tabel 4.1 Atribut Pernyataan Kuesioner.....	41
Tabel 4.2 Nilai Uji Validitas Atribut Persepsi, Harapan dan Kepentingan	43
Tabel 4.3 Nilai Uji Reliabilitas Persepsi.....	44
Tabel 4.4 Nilai Uji Reliabilitas Harapan.....	44
Tabel 4.5 Nilai Uji Reliabilitas Kepentingan.....	44
Tabel 4.6 Perhitungan Nilai Gap 5 Persepsi dan Harapan	45
Tabel 4.7 <i>Voice of Customer</i>	46
Tabel 4.8 <i>Importance to Customer</i>	47
Tabel 4.9 <i>Customer Satisfaction Performance</i>	48
Tabel 4.10 <i>Competitive Satisfaction Performance</i>	49
Tabel 4.11 <i>Expected Satisfaction Performance</i>	50
Tabel 4.12 <i>Improvement Ratio</i>	51
Tabel 4.13 Nilai <i>Raw Weight</i>	52
Tabel 4.14 Nilai <i>Normalized Raw Weight</i>	53
Tabel 4.15 Daftar <i>Technical Descriptor</i>	64
Tabel 4.16 Daftar Atribut Pernyataan	65
Tabel 4.17 Data Total Pelayanan dan Jam Kerja	71



Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model kualitas jasa.....	17
Gambar 2.2	Model QFD untuk perusahaan jasa	22
Gambar 2.3	<i>House of Quality</i>	22
Gambar 3.1	Diagram alir penelitian.....	39
Gambar 4.1	Struktur organisasi Asri Motor Sidoarjo	40
Gambar 4.2	<i>Technical Benchmarking</i>	61
Gambar 4.3	<i>Technical Correlation</i>	43
Gambar 4.4	<i>Importance of Each Characteristic</i>	51





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuisisioner Penelitian Pengukuran Harapan dan Persepsi	81
Lampiran 2	Kuisisioner Penelitian Harapan, Persepsi, dan Kepentingan	82
Lampiran 3	Rekap Kuisisioner Persepsi Asri Motor.....	84
Lampiran 4	Rekap Kuisisioner Harapan Asri Motor	85
Lampiran 5	Rekap Kuisisioner Kepentingan Atribut.....	86
Lampiran 6	Rekap Kuisisioner Persepsi Kompetitor	87
Lampiran 7	<i>House of Quality</i>	89





Halaman ini sengaja dikosongkan

RINGKASAN

Yashinta Marlina Faot, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, Juli 2018, Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Pelanggan dengan Integrasi ServQual dan HOQ pada Dealer Toyota Asri Motor Sidoarjo, Dosen Pembimbing: Remba Yanuar Efranto dan Raditya Ardianwiliandri.

Asri Motor sebagai salah satu dealer jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota harus selalu mengutamakan kualitas dari pelayanan terhadap pelanggan. Berdasarkan data umpan balik Customer Relationship Coordinator, keluhan yang ada pada tahun 2016 sebanyak 13,20% dengan melewati nilai *Customer Satisfaction Level* yang ditetapkan yaitu 10% yang merupakan batas toleransi jumlah keluhan dari keseluruhan servis dan masalah lainnya terkait dengan banyaknya keluhan pelanggan yang didapatkan. Untuk itu diperlukan penelitian dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan jasa. Tujuan dari penelitian ini antara lain yaitu mengetahui tingkat kualitas pelayanan, mengidentifikasi atribut pelayanan yang menjadi prioritas, dan memberikan rekomendasi perbaikan kepada Asri Motor Sidoarjo sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan.

Penelitian ini menggunakan integrasi dari metode Servqual dan matriks *House of Quality* pada *Quality Function Deployment* untuk mengetahui kesenjangan (gap) antara persepsi dan harapan pelanggan dan mengetahui tingkat kepentingan atribut pelayanan jasa. Tahapan penelitian ini dimulai dengan studi lapangan, studi literatur, identifikasi masalah, perumusan masalah, penetapan tujuan penelitian. Tahapan selanjutnya yaitu pengumpulan dan pengolahan data. Pada tahap pengolahan data, antara lain penyusunan kuisioner, penyebaran kuisioner, perhitungan nilai persepsi dan harapan (ekspektasi) serta mengukur nilai kesenjangan (gap). Penyusunan kuisioner dilakukan berdasarkan lima dimensi kualitas dan tahapan proses jasa. Lima dimensi kualitas jasa yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Atribut pernyataan disusun berdasarkan keluhan dari keseluruhan proses servis. Selanjutnya dilakukan analisis dan pembahasan, rekomendasi perbaikan, kesimpulan dan saran.

Hasil dari penelitian ini didapatkan nilai kesenjangan antara persepsi dan harapan memiliki nilai negatif dari total keseluruhan atribut yang berjumlah 31 atribut. Nilai tertinggi gap yang dimiliki adalah pada atribut kondisi kebersihan kendaraan dengan nilai gap -1,02, atribut pelanggan memperoleh informasi dari pelayanan SA dan atribut waktu proses keseluruhan dengan nilai gap -0,6 dan atribut waktu antrian pelayanan SA dengan nilai gap -0,54. Dari nilai gap yang didapatkan dibuat *House of Quality* untuk mengetahui tingkat kepentingan atribut layanan dan respon teknis apa yang harus dilakukan. Dari hasil yang didapatkan 3 nilai kepentingan tertinggi respon teknis terbesar adalah pelatihan kerja mekanik, pelatihan sikap dan perilaku kerja terhadap seluruh karyawan dan respon teknis jumlah karyawan. Rekomendasi perbaikan berdasarkan nilai gap tertinggi antara persepsi dan harapan serta nilai tertinggi *absolute importance* yang didapatkan. Rekomendasi yang dapat diberikan adalah dengan mengadakan pelatihan kerja mekanik untuk memperluas pengetahuan dan meningkatkan kemampuan dalam memperbaiki kendaraan, selanjutnya dengan mengadakan pelatihan sikap kerja baik itu mekanik, *service advisor*, dan keseluruhan karyawan agar dapat memberikan pelayanan secara ramah, baik, dan memahami kebutuhan pelanggan, dan rekomendasi berikutnya adalah dengan menambah jumlah SA agar mempercepat proses layanan dan mengurangi waktu tunggu konsumen.

Kata Kunci: Gap, Harapan, HOQ, Jasa, Persepsi, *Service Quality*.

Halaman ini sengaja dikosongkan



SUMMARY

Yashinta Marlina Faot, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering Universitas Brawijaya, July 2018, Efforts to Improve Quality of Customer Service with Integration ServQual and HOQ at Toyota Asri Motor Dealer Sidoarjo, Supervisor: Remba Yanuar Efranto and Raditya Ardianwiliandri.

Asri Motor as one of the dealers of sales services, maintenance, repair and supply of spare parts of Toyota products should always give priority to quality of service to customers. Based on the feedback data of Customer Relationship Coordinator of complaints in 2016 as much as 13.20% by passing the value of Customer Satisfaction Level which is set at 10% which is the tolerance limit of the number of complaints from the whole service and other problems related to the number of customer complaints received. The purpose of this research is to know the level of service quality, identify the service attribute which become priority, and give recommendation improvement to Asri Motor Sidoarjo so it is expected to improve the quality of service and customer satisfaction.

This research uses integration of Servqual method and House of Quality matrix on Quality Function Deployment to know the gap between perception and customer expectation and to know the level of importance of service attribute. This research stage starts with field study, literature study, problem identification, problem formulation, determination of research objectives. The next step is data collection and processing. At the stage of data processing, among others, preparation of questionnaires, questionnaire distribution, calculation of perceptual values and expectations (expectations) and measuring the value of the gap (gap). Preparation of questionnaires is based on the five dimensions of quality and service process stages. Five dimensions of service quality are tangible, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. The statement attributes are based on complaints from the entire service process. Further analysis and discussion, improvement recommendations, conclusions and suggestions are made.

The result of this research is gap value between perception and expectation have negative value from total attribute totaled 31 attributes. The highest value of gap is in attribute of vehicle hygiene condition with gap value of -1.02, customer attribute get information from SA service and attribute of whole process time with gap value -0,6 and attribute of SA service queue time with gap value -0, 54. The gap value obtained, and then used in House of Quality to determine the level of importance of service attributes and technical response what should be done. From the results obtained 3 highest importance value of the biggest technical response is the mechanical work training, attitude training and work behavior towards all employees and the technical response of the number of employees. Recommendation improvement based on the highest gap between perceptions and expectations and the highest value of absolute importance obtained. Recommendation is to conduct a mechanical workshop to expand knowledge and improve the ability to repair the vehicle, and then organize a work attitude training both mechanical, service advisor, and overall employees in order to provide services in a friendly, well, and understand the needs of customers, and the next recommendation is to increase the number of SA to speed up the service process and reduce consumer waiting time.

Keywords: Expectation, Gap, HOQ, Perception, Service Quality



Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB I

PENDAHULUAN

Dalam sebuah penelitian diperlukan hal-hal yang menjadi dasar untuk melaksanakan penelitian tersebut. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah pada penelitian ini sehingga nantinya dapat diidentifikasi masalah dan merumuskan masalah yang diambil dalam penelitian ini, serta menentukan tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi di dalam penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini persaingan pasar menjadi semakin ketat dan tidak dapat diprediksikan akibat dari arus globalisasi. Kondisi ini menuntut setiap pelaku bisnis untuk mempunyai strategi bisnis yang baik dalam mempertahankan kualitas produk dan pelayanan yang diberikan. Kualitas pelayanan dan kualitas produk dapat dipertahankan jika perusahaan memiliki strategi unggulan agar mampu bersaing secara berkesinambungan.

Menurut Tjiptono (2008), untuk mencapai kesuksesan sebuah perusahaan harus mampu menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Salah satu kunci untuk dapat mempertahankan pelanggan adalah dengan memberikan produk dan menyediakan jasa dengan harga dan kualitas yang pantas (*reasonable*). Kualitas layanan menjadi isu yang dipandang sangat penting dalam memasarkan produk saat ini supaya produk dapat diterima dengan baik di pasar. Untuk menciptakan kualitas layanan yang tinggi, perusahaan harus menawarkan layanan yang mampu diterima atau dirasakan pelanggan sesuai dengan atau melebihi apa yang diharapkan oleh pelanggan. Semakin tinggi kualitas layanan yang dirasakan pelanggan dibanding harapannya, pelanggan tentu akan semakin puas (Istijanto, 2005).

Dealer Toyota Asri Motor Sidoarjo merupakan salah satu perusahaan yang melayani penjualan produk Toyota, penyediaan suku cadang Toyota dan pemberian layanan dalam jasa perbaikan dan perawatan berkala produk Toyota. Maka dari itu, pelayanan dalam jasa perawatan dan perbaikan produk merupakan salah satu hal penting dalam menentukan kepuasan pelanggan. Peningkatan kualitas layanan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan maka dapat berdampak pada kemampuan untuk menarik pasar dalam pembelian produk Toyota yang ditawarkan. Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan *Customer Relationship Coordinator* Asri Motor Sidoarjo masih terdapat keluhan pelanggan dalam

pelayanan Service dan Perawatan berkala. Rekapitulasi data service dan keluhan pelanggan pada tahun 2016 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1

Data Umpan Balik *Customer Relationship Center*

Bulan	Umpan Balik		Total Pelayanan
	Tidak Ada Keluhan	Ada Keluhan	
Januari	265	34	299
Februari	274	57	331
Maret	323	23	346
April	290	44	334
Mei	330	56	386
Juni	334	65	409
Juli	349	61	410
Agustus	207	48	255
September	258	59	317
Oktober	397	34	431
November	353	37	390
Desember	448	67	515
Jumlah	3839	584	4423
Persentase	86,84 %	13,20%	100 %

Sumber: Asri Motor Sidoarjo

Berdasarkan data yang diperoleh dari *Customer Relationship Coordinator* Asri Motor Sidoarjo, dealer Asri Motor Sidoarjo memiliki standar dalam penentuan performance *Customer Satisfaction level* yang harus dipenuhi yaitu 90% atau dengan kata lain keluhan pelanggan yang ada tidak boleh melebihi 10% dari total pelanggan. Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa dari total keseluruhan servis yang diberikan oleh Asri Motor Sidoarjo dapat dikatakan bahwa masih ada keluhan dalam pelayanan yang diberikan oleh Asri Motor Sidoarjo yaitu sebanyak 13,20% maka dealer Asri Motor Sidoarjo telah melewati standar pelayanan yang dibuat. Maka dari itu perlu adanya penelitian terkait pelayanan yang diberikan dan perlu adanya upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan dealer Asri Motor Sidoarjo.

Berdasarkan hasil wawancara, contoh beberapa keluhan pelanggan yang ada adalah waktu pelayanan yang kurang sesuai dengan estimasi waktu yang diberitahukan, pelayanan yang kurang ramah, waktu tunggu antrian sebelum pelayanannya, fasilitas ruang tunggu yang belum cukup ketika pengunjung ramai, waktu menunggu *service advisor* dan kurangnya kebersihan dari mobil setelah diservis. Maka dari itu perlu adanya penelitian dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan. Namun karena belum adanya penelitian mengenai tingkat kepuasan pelanggan maka belum bisa diketahui tingkat kepuasan pelanggan Asri Motor Sidoarjo.

Berdasarkan permasalahan diatas, dalam penelitian ini menggunakan integrasi dari metode Servqual dan *House of Quality* dalam model QFD (*Quality Function Deployment*). Pada metode Servqual, dilakukan perhitungan skor rata rata tingkat kepentingan (harapan) dan kinerja (persepsi) pelayanan untuk tiap dimensi servqual. Kemudian dilakukan pembuatan matriks HOQ yang dapat digunakan mendefinisikan apa saja yang menjadi kebutuhan-kebutuhan (*need*), keinginan (*wants*), ekspektasi konsumen dan menerjemahkannya ke dalam perencanaan yang spesifik sehingga pada akhirnya dapat diidentifikasi atribut-atribut pelayanan apa saja yang menjadi belum memuaskan pelanggan agar bisa diperbaiki dan untuk meningkatkan kualitas layanan dealer Asri Motor Sidoarjo.

Servqual merupakan suatu metode penilaian untuk mengukur kualitas layanan secara kuantitatif dalam bentuk kuesioner. Seperti yang diungkapkan pada jurnalnya Parasuraman *et.al* (1985), ada lima dimensi kualitas yaitu: bukti langsung (*Tangibles*), keandalan (*Reliability*), daya tanggap (*Responsiveness*), jaminan (*Assurance*), dan empati (*Emphaty*) yang akan digunakan dalam pembuatan kuesioner. Sedangkan *Quality Function Deployment* (QFD) merupakan metodologi untuk menstrukturkan sistematisa proses perencanaan dan pengembangan produk sehingga keinginan dan kebutuhan pelanggan dapat ditentukan dengan jelas kemudian untuk mengevaluasi secara sistematis kemampuan produk atau jasa yang telah ada dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut (Cohen,1995). Menurut Wijaya (2011:51) selain untuk mendesain proses pelayanan yang baru, QFD juga bermanfaat dalam mendesain kembali (*redesign*) proses pelayanan untuk *continuous quality improvement*. Tahapan awal dalam metode QFD adalah pembuatan matriks HOQ untuk mengetahui tingkat kepentingan dalam memperbaiki kekurangan atribut pelayanan.

Untuk melakukan upaya peningkatan kualitas layanan, perlu dikaji bagaimana kualitas layanan yang diberikan oleh Asri Motor Sidoarjo dalam layanan jasa. Penelitian ini ditujukan untuk memberikan gambaran bagaimana tingkat pelayanan dan atribut pelayanan jasa apa saja yang menjadi prioritas untuk diperbaiki sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Masih terdapat keluhan pelanggan dalam pelayanan yang diberikan oleh Asri Motor Sidoarjo pada tahun 2016.
2. Pada tahun 2016 nilai CSL Asri Motor melebihi standar yang telah ditetapkan yaitu sebesar 13,20% (13,20 % > 10 %).

1.3 Rumusan Masalah

Berikut ini merupakan rumusan masalah pada penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kualitas pelayanan yang diberikan oleh bengkel Asri Motor Sidoarjo terhadap pelanggan?
2. Atribut kualitas pelayanan apa saja yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan?
3. Upaya-upaya apa saja yang harus dilakukan oleh bengkel Asri Motor Sidoarjo untuk meningkatkan kualitas pelayanannya kepada pelanggan agar sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berikut ini adalah tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Mengetahui tingkat kualitas pelayanan yang diberikan oleh bengkel Asri Motor Sidoarjo terhadap pelanggan.
2. Mengidentifikasi atribut kualitas pelayanan yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan.
3. Menentukan upaya-upaya yang harus dilakukan oleh bengkel Asri Motor Sidoarjo untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

1.5 Manfaat Penelitian

Berikut ini manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini:

1. Dapat mengetahui kriteria pelayanan yang perlu diprioritaskan untuk dilakukan perbaikan oleh bengkel Asri Motor Sidoarjo.
2. Dapat meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan.

1.6 Batasan Masalah

Berikut adalah batasan masalah pada penelitian ini:

1. Responden yang digunakan adalah pelanggan bengkel Asri Motor Sidoarjo yang sudah pernah melakukan *service* di bengkel tersebut dan bengkel kompetitor terpilih.
2. Sampel dalam penelitian ini diambil dari pelanggan Asri Motor Sidoarjo yang melakukan *service* mobil pada bulan Desember 2017 - Januari 2018.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam melakukan penelitian diperlukan dasar-dasar teori dan argumen yang saling berhubungan dengan konsep-konsep permasalahan penelitian dan akan dipakai dalam melakukan analisis. Dalam bab ini akan dijelaskan beberapa dasar-dasar teori dan argumentasi yang menjadi penunjang dalam melaksanakan penelitian ini.

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam melaksanakan penelitian ini, penulis mengacu kepada beberapa penelitian serupa yang pernah dilaksanakan. Tujuan dari pengguna penelitian terdahulu adalah sebagai referensi yang penulis gunakan dalam menyelesaikan penelitian selain sumber buku.

1. Wiyogo dkk (2013) melakukan penelitian kualitas layanan jasa pendidikan di Universitas Palangkaraya pada program studi pendidikan teknik mesin. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kualitas layanan pendidikan yang diberikan instansi UP(Universitas Palangkaraya) dengan integrasi metode servqual dan QFD. Dari hasil observasi diidentifikasi 45 atribut yang diukur dengan analisi gap 5 pada servqual. Dari hasil analisis servqual yang dilakukan didapatkan bahwa semua atribut memiliki nilai gap negatif yang artinya persepsi mahasiswa tidak sesuai dengan harapan mahasiswa maka kualitas layanan belum memenuhi keinginan dari mahasiswa. Berdasarkan diagram pareto yang dibuat didapatkan 10 atribut layanan akademik yang diprioritaskan yaitu ketersediaan jaringan internet, ketersediaan jumlah toilet, ketersediaan ac/kipas, jumlah ruang kelas yang mampu menampung mahasiswa, ruang kelas yang bersih, peralatan praktikum layak digunakan, gedung/ ruang laboratorium yang cukup baik, ketersediaan referensi buku/jurnal/handout, persiapan dan penyediaan alat dan bahan praktikum, dan ketersediaan jumlah kursi dan 5 atribut layanan administrasi yang diprioritaskan yaitu kehadiran petugas tepat waktu, ketepatan waktu penyampaian hasil studi (KHS) sesuai dengan yang dijanjikan, petugas administrasi mendengarkan keluhan, petugas cepat tanggap, dan kecepatan dalam proses pelayanan administrasi.
2. Putri (2014) melakukan penelitian kualitas layanan jasa pada pengguna jasa pengiriman barang di PT. Citra Van Titipan Kilat (TiKi) Pontianak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kepentingan dan kepuasan pelanggan. Dari penelitian yang

dilakukan dapat diketahui tingkat kepentingan dari pelayanan yang diberikan adalah pengiriman barang yang tepat waktu sesuai dengan yang dijanjikan (4,717), kesesuaian perhitungan tagihan dengan berat barang dan jarak pengiriman (4,596), tujuan pengiriman barang yang luas (4,465), tersedianya *packing* barang dalam berbagai ukuran (4,455). Dan tingkat kepuasan pelanggan adalah tersedianya *packing* berbagai ukuran (4,223), kesediaan karyawan dalam menanggapi pertanyaan dan keluhan pelanggan (3,949), kemampuan karyawan dalam memberikan penjelasan mengenai *service* yang ditawarkan kepada pelanggan (3,899). Maka penulis menetapkan usulan peningkatan atau perbaikan kualitas pelayanan PT. Citra Van Titipan Kilat (TiKi) Pontianak yaitu pembuatan gedung baru, menyediakan lahan parkir yang luas, menyediakan ruang tunggu, menyediakan *sound music* di dalam ruangan, melayani dengan 3s (sapa,salam, dan senyum), menambah pelayanan *Economy Service* (ECO).

3. Puspasari (2014) melakukan penelitian upaya peningkatan kualitas pelayanan yang bertujuan untuk mengukur kualitas jasa pelayanan dari perpustakaan umum di kota Malang menggunakan metode ServQual sehingga dapat diketahui kepentingan, kebutuhan dan harapan dari pengunjung menggunakan lima dimensi kualitas jasa untuk mengetahui kesenjangan antara ekspektasi dan persepsi pelanggan . Selanjutnya diintegrasikan dengan metode QFD sehingga dapat diketahui rekomendasi perbaikan dan prioritas penanganan yang harus dilakukan. Berdasarkan lima dimensi *Service Quality* didapatkan 18 atribut yang menjadi kebutuhan pengunjung. Dan dari analisis menggunakan QFD diketahui atribut yang perlu diprioritaskan adalah fasilitas komputer yang tersedia cukup untuk pengunjung.

Berikut adalah tabel perbandingan penelitian sebelumnya dan penelitian saat ini dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Sebelumnya Dan Penelitian Saat Ini

No	Nama Peneliti	Objek	Metode/ Tools	Tujuan	Hasil
1	Wiyogodkk (2013)	Program Studi Teknik Mesin Universitas Palangka Raya	<i>Service Quality</i> dan QFD	Mengetahui tingkat kualitas pelayanan dan mengetahui kesenjangan (<i>gap</i>) yang terjadi, dan mengetahui atribut yang diprioritaskan untuk diperbaiki	Dari hasil observasi diidentifikasi 45 atribut yang diukur dengan analisis gap 5 pada servqual. Dari hasil analisis servqual yang diketahui bahwa semua atribut memiliki nilai gap negatif yang artinya persepsi mahasiswa tidak sesuai dengan harapan mahasiswa maka kualitas layanan belum memenuhi keinginan dari mahasiswa. Berdasarkan diagram

No	Nama Peneliti	Objek	Metode/ Tools	Tujuan	Hasil
					pareto yang dibuat didapatkan 10 atribut layanan akademik yang diprioritaskan yaitu dan 5 atribut layanan administrasi yang diprioritaskan
2	Putri (2013)	PT. Citra Van Titipan Kilat (TiKi) Pontianak	<i>Quality Function Deployment</i>	Mengetahui tingkat kepentingan dan kepuasan pengguna jasa PT Citra Van Titipan Kilat (TiKi) Pontianak	Tingkat kepentingan tertinggi dari pelayanan yang diberikan adalah pengiriman barang yang tepat waktu sesuai dengan yang dijanjikan (4,717). Dan tingkat kepuasan pelanggan tertinggi adalah tersedianya packing berbagai ukuran (4,223). Usulan peningkatan atau perbaikan kualitas pelayanan PT. Citra Van Titipan Kilat Pontianak yaitu pembuatan gedung baru, menyediakan lahan parkir yang luas, menyediakan ruang tunggu, menyediakan <i>sound music</i> di dalam ruangan, melayani dengan 3s (sapa,salam, dan senyum), menambah pelayanan <i>Economy Service</i> (ECO).
3	Puspasari (2014)	Perpustakaan Umum dan Arsip Kota Malang	<i>Service Quality</i> dan QFD	Mengetahui tingkat kualitas pelanggannya sehingga dapat mengetahui kesenjangan (<i>gap</i>) yang terjadi antara persepsi dengan harapan pelanggan	Berdasarkan 5 dimensi servqual maka diketahui 18 atribut yang menjadi kebutuhan pengunjung. Dan dari analisis menggunakan QFD diketahui atribut yang perlu diprioritaskan adalah fasilitas komputer yang tersedia cukup untuk pengunjung.
4	Penelitian ini	Bengkel Asri Motor Sidoarjo	<i>ServQual & Quality Function Deployment</i>	Mengetahui tingkat kualitas pelayanan, dan mengidentifikasi upaya-upaya yang harus dilakukan oleh Bengkel Asri Motor Sidoarjo untuk meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan	

2.2 Metode Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Untuk mencapai tujuan yang diperlukan dibutuhkan metode yang relevan untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Sugiyono, 2010).

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk memperoleh data, baik data yang bersifat data sekunder maupun data primer, dengan tujuan tertentu dan kegunaan tertentu. Kegiatan penelitian ini didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yang rasional, empiris, dan sistematis guna memperoleh data-data tepat, sehingga dapat dijadikan sebagai sebuah informasi yang penting dan berguna dalam proses penyusunan suatu penelitian. Dalam suatu penelitian diperlukan penyelidikan yang hati-hati, teratur dan terus menerus untuk mengetahui bagaimana seharusnya langkah penelitian harus dilakukan dengan menggunakan metode penelitian.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Tujuan dari metode deskriptif kuantitatif ini yaitu membuat suatu uraian yang sistematis mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari objek yang diteliti kemudian menggabungkan hubungan antar variabel yang terlibat didalamnya. Penelitian ini juga menekankan analisisnya pada data-data numerik (angka) yang diolah dengan menggunakan metode statistika. Menurut Sugiyono (2010:147) Metode Deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2.3 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2010:224) pengertian Teknik Pengumpulan Data adalah teknik Pengumpulan Data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka penelitian tidak akan mendapatkanyang memenuhi standar data yang ditetapkan. Berikut merupakan hal-hal yang diperlukan dalam pengumpulan data.

2.3.1 Populasi

Sugiyono (2010) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga benda-benda alam yang lain. populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada

pada objek/subjek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik/sifat yang dimiliki oleh objek atau subjek itu.

Menurut Margono (2004:118), populasi adalah seluruh data yang menjadi perhatian kita dalam suatu ruang lingkup dan waktu yang kita tentukan. Jadi populasi berhubungan dengan data, bukan manusianya. Kalau setiap manusia memberikan suatu data maka, maka banyaknya atau ukuran populasi akan sama dengan banyaknya manusia. Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2002:108).

Kerlinger (Furchan, 2004:193) menyatakan bahwa populasi merupakan semua anggota kelompok orang, kejadian, atau objek yang telah dirumuskan secara jelas. Nazir (2005:271) menyatakan bahwa populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Kualitas atau ciri tersebut dinamakan variabel. Sebuah populasi dengan jumlah individu tertentu dinamakan populasi *finit* sedangkan, jika jumlah individu dalam kelompok tidak mempunyai jumlah yang tetap, ataupun jumlahnya tidak terhingga, disebut populasi *infinat*. Misalnya, jumlah petani dalam sebuah desa adalah populasi *finit*. Sebaliknya, jumlah pelemparan mata dadu yang terus-menerus merupakan populasi *infinat*.

2.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002). Pendapat yang lain pun dikemukakan oleh Sugiyono (2010) yang menyatakan bahwa sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Bila populasi besar, dan penelitian tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representatif*.

Sampel digunakan ketika mustahil untuk memeriksa semua item dalam populasi. Dalam mengambil sampel, seorang peneliti harus melakukannya dengan benar agar karakteristik sampel tersebut dapat mewakili karakteristik keseluruhan populasi. Langkah-langkah yang sebaiknya dilalui dalam melakukan *sampling* adalah (Sugiyono, 2010):

1. Menentukan populasi
2. Menentukan *sampling frame*
3. Memilih prosedur sampling yang akan dilakukan
4. Menentukan ukuran sampel
5. Memilih elemen dalam sampel

6. Mengumpulkan data dari sampel yang telah dipilih

Untuk menentukan sampel penelitian, terdapat berbagai teknik penarikan sampel yang digunakan, untuk teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu:

1. *Probability Sampling*

Sugiyono (2010) menyatakan bahwa *Probability Sampling* adalah teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik sampel ini meliputi:

a. *Simple Random Sampling*

Teknik penarikan sampel dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

b. *Proportionate Stratified Random Sampling*

Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen. Dan berstrata secara proporsional.

c. *Disproportionate Stratified Random Sampling*

Teknik ini digunakan untuk menentukan jumlah sampel bila populasinya berstrata tetapi kurang proporsional.

d. *Cluster Sampling (Area Sampling)*

Teknik ini digunakan bilamana populasi tidak terdiri dari individu-individu, melainkan terdiri dari kelompok-kelompok individu atau *cluster*. Teknik *sampling* daerah digunakan untuk menentukan sampel bila objek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misalnya penduduk dari suatu negara, propinsi atau kabupaten. Untuk menentukan penduduk mana yang akan dijadikan sumber data, maka pengambilan sampelnya berdasarkan daerah populasi yang telah ditetapkan.

2. *Non Probability Sampling*

Sugiyono (2001: 57) menyatakan bahwa *Non Probability Sampling* adalah teknik sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik sampel ini meliputi:

a. *Sampling Sistematis*

Teknik penentuan sampel berdasarkan urutan dari anggota populasi yang telah diberi nomor urut. Misalnya anggota populasi yang terdiri dari 100 orang. Dari semua anggota itu diberi nomor urut, yaitu nomor 1 sampai dengan nomor 100. Pengambilan sampel dapat dilakukan dengan nomor ganjil saja, genap saja, atau kelipatan dari bilangan tertentu, misalnya kelipatan dari bilangan lima. Untuk itu maka yang diambil sebagai sampel adalah 5, 10, 15, 20 dan seterusnya sampai 100.

b. *Sampling Kuota*

Teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan. Sampel diambil dengan memberikan jatah atau *quorum* tertentu terhadap kelompok. Pengumpulan data dilakukan langsung pada unit *sampling*. Setelah jatah terpenuhi, pengumpulan data dihentikan.

c. *Sampling Aksidental*

Sampling aksidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2001:60).

d. *Sampling Purposive*

Sampling purposive adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dengan kata lain unit sampel yang dihubungi disesuaikan dengan kriteria-kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian.

e. *Sampling Jenuh*

Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

f. *Snowball Sampling*

Snowball sampling adalah teknik penentuan sampel yang mula mula jumlahnya kecil, kemudian sampel ini disuruh memilih teman temannya untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2001:61).

2.4 Pengertian Jasa

Beberapa pendapat tentang pengertian jasa yang dapat dijelaskan sebagai berikut. Menurut Lovelock and Wright (1999) Jasa (*service*) adalah kegiatan yang menciptakan manfaat bagi pelanggan, sebagai hasil dari tindakan mewujudkan perubahan yang diinginkan dalam diri atau atas nama penerima jasa tersebut.

Alma (2005:243) menyatakan bahwa jasa adalah suatu kegiatan ekonomi yang outputnya bukan produk dikonsumsi bersamaan dengan waktu produksi dan memberikan nilai tambah, seperti kenikmatan, hiburan, santai, sehat yang sifatnya tidak berwujud. Jasa merupakan setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada

pihak lain, pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu (Kotler, 1994).

Dari beberapa definisi yang dipaparkan dapat disimpulkan bahwa jasa merupakan setiap kegiatan yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang outputnya bukan produk dikonsumsi atau bersifat *intangible* dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu.

2.5 Karakteristik Jasa

Tjiptono (2004:18) mengemukakan jasa memiliki lima karakteristik utama yang membedakannya dari barang, yaitu sebagai berikut:

1. *Intangibility*

Jasa bersifat *intangibility*, maksudnya tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi. Konsep *intangible* pada jasa memiliki dua pengertian, yaitu:

- a. Sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat dirasa.
- b. Sesuatu yang tidak dapat dengan mudah didefinisikan diformulasikan, atau dipahami secara rohaniah.

Bila pelanggan membeli suatu jasa, ia hanya menggunakan, memanfaatkan, atau menyewa jasa tersebut. Pelanggan yang bersangkutan tidak lantas memiliki jasa yang dibelinya

2. *Inseparability*

Jasa bersifat *inseparability* artinya ketika ingin memberikan layanan jasa, jasa ditawarkan kepada pelanggan terlebih dahulu kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Kedua pihak mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa tersebut. Dalam hubungan penyedia jasa dan pelanggan ini, efektivitas individu yang menyampaikan jasa (*contract-personnel*) merupakan unsur penting. Dengan demikian, kunci keberhasilan bisnis jasa ada pada proses rekrutmen, kompensasi, pelatihan, dan pengembangan karyawannya.

3. *Variability*

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *non-standardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Para pembeli jasa sangat peduli dengan variabilitas yang tinggi ini dan seringkali mereka meminta pendapat orang lain sebelum memutuskan untuk memilih.

4. *Perishability*

Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Kursi kereta api yang kosong, kamar hotel yang tidak dihuni, atau jam tertentu tanpa pasien di tempat praktik seorang dokter, akan berlalu/hilang begitu saja karena tidak dapat disimpan untuk dipergunakan di waktu yang lain. Hal ini tidak menjadi masalah bila permintaannya tetap karena mudah untuk menyiapkan pelayanan untuk permintaan tersebut sebelumnya. Bila permintaan berfluktuasi, berbagai permasalahan muncul berkaitan dengan kapasitas menganggur (saat permintaan sepi) dan pelanggan tidak terlayani dengan risiko mereka kecewa/beralih ke penyedia jasa lainnya (sat permintaan puncak).

5. *Lack of Ownership*

Lack of ownership merupakan perbedaan dasar antara jasa dan barang. Pada pembelian barang, konsumen memiliki hak penuh atas penggunaan dan manfaat produk yang dibelinya. Mereka bisa mengonsumsi, menyimpan atau menjualnya. Di lain pihak, pada pembelian jasa, pelanggan mungkin hanya memiliki akses personel atas suatu jasa untuk jangka waktu terbatas (misalnya kamar hotel, bioskop, jasa penerbangan dan pendidikan).

2.6 Kualitas

Dari Sumber literatur diperoleh beberapa definisi kualitas yang banyak dikutip dan diadaptasi. Diantaranya Josep M. Juran mendefinisikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*). Definisi ini menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pengguna. Menurut Mitra (1998), kualitas suatu produk atau jasa tidak lain adalah kesesuaian suatu produk ataupun jasa sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan yang tepat dan sesuai penggunaannya seperti yang diinginkan oleh konsumen Menurut Feigenbaum (1991), kualitas merupakan gabungan dari semua karakteristik yang ada dalam produk dan jasa mulai dari pemasaran, rekayasa, pembuatan dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan dapat memenuhi harapan-harapan konsumennya. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kualitas merupakan salah satu faktor penting.

2.6.1 Pengendalian Kualitas

Untuk selalu mencapai tujuan yang tepat dan sesuai dengan keinginan pelanggan harus adanya tindakan pengendalian kualitas. Beberapa definisi tentang pengendalian kualitas, antara lain:

1. Menurut Mitra (1998), mendefinisikan pengendalian kualitas secara umum sebagai suatu sistem yang digunakan untuk mempertahankan tingkatan kualitas dan pelayanan suatu produk. Supaya tugas tersebut dapat tercapai maka dapat dilakukan berbagai pengukuran yang berbeda, seperti : perencanaan, pembuatan desain, penggunaan alat dan prosedur yang tepat, pemeriksaan dan perbaikan apabila ditemukan hasil yang tidak sesuai dengan standar.
2. Menurut Feigenbaum (1991), Pengendalian kualitas merupakan suatu sistem yang efektif untuk menggabungkan usaha pengembangan, pemeliharaan, dan perbaikan kualitas dalam berbagai kelompok dalam suatu organisasi sehingga dapat menempatkan pemasaran, rekayasa, produksi dan jasa pada tingkat paling ekonomis sehingga pelanggan memperoleh kepuasan penuh.

2.6.2 Kepuasan Pelanggan

Dalam memberikan sebuah layanan jasa, hal yang sangat penting untuk diperhatikan adalah kepuasan pelanggan akan pelayanan yang diberikan.

Pada dasarnya dikenal 3 (tiga) macam pelanggan dalam sistem kualitas modern (Tjiptono, 2004) yaitu:

1. Pelanggan internal (*internal customer*), merupakan orang yang berada di dalam perusahaan dan memilih pengaruh pada *performance* pekerjaan (perusahaan).
2. Pelanggan antara (*intermediate customer*), merupakan mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara bukan sebagai pemakai akhir produk.
3. Pelanggan eksternal (*external customer*), merupakan pembeli atau pemakai akhir produk, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata (*real customer*). Pelanggan eksternal merupakan orang yang membayar untuk menggunakan produk yang dihasilkan itu.

Kepuasan konsumen/pelanggan pada dasarnya mencakup perbedaan antara harapan dan kepentingan atau hasil yang dirasakan oleh konsumen/pelanggan. Dengan demikian kunci keberhasilan perusahaan sebenarnya sangat tergantung kepada suksesnya perusahaan dalam memuaskan kebutuhannya hal ini (Suwandi, 2011).

Kotler (2007:9) berpendapat bahwa kepuasan konsumen adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Kepuasan konsumen tergantung pada pendapat konsumen. Indikator-indikator kepuasan konsumen adalah:

1. Loyalitas konsumen

2. Respon konsumen terhadap barang dan jasa
3. Harapan konsumen terpenuhi
4. Manfaat yang didapatkan setelah menggunakan produk dan jasa

2.7 Kualitas Layanan (*Service Quality*)

Kualitas sebuah layanan ditentukan berdasarkan kepuasan yang dirasakan oleh pengguna layanan jasa. Terdapat sepuluh faktor utama yang dapat menentukan kualitas jasa (Parasuraman, 1990). Kesepuluh faktor tersebut meliputi:

1. *Reliability*, mencakup konsistensi kerja dan kemampuan untuk dipercaya. Perusahaan harus melayani secara tepat semenjak saat pertama, memenuhi janjinya, menyampaikan jasanya sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.
2. *Responsiveness*, yaitu kemampuan atau kesiapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan konsumen.
3. *Competence*, artinya setiap orang dalam perusahaan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tertentu.
4. *Access*, meliputi kemudahan untuk dihubungi dan ditemui. Berarti lokasi mudah dijangkau, waktu menunggu yang tidak terlalu lama, saluran komunikasi perusahaan mudah dihubungi dan lain-lain.
5. *Courtesy*, meliputi sikap sopan santun, respek, perhatian dan keramahan yang dimiliki Contact person (resepsiones, operator telepon dan lain-lain).
6. *Communication*, memberikan informasi kepada konsumen dalam bahasa yang mudah dipahami dan mendengarkan saran dan keluhan konsumen.
7. *Credibility*, yaitu jujur dan dapat dipercaya, mencakup nama dan reputasi perusahaan, kepribadian contact person dan interaksi dengan konsumen.
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*, yaitu usaha untuk memahami kebutuhan konsumen.
10. *Tangibles*, yaitu bukti dari jasa, bisa berupa fasilitas fisik, peralatan yang dipergunakan, representasi fisik dari jasa yang ditawarkan.

2.7.1 Pengertian *Service Quality*

Ada beberapa pendapat ahli dalam mengemukakan pengertian dari *service quality* (kualitas jasa) antara lain, menurut Mts. Arief (2007:118) kualitas jasa adalah tingkat

keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Menurut Nasution, (2004:40) kualitas produk barang atau jasa adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Menurut Parasuraman (1985), ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa, yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan (*expected service*), maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diberikan memenuhi dan melampaui ekspektasi pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika jasa yang diberikan lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan buruk.

2.7.2 Dimensi Service Quality

Seperti yang dijelaskan sebelumnya terdapat 10 faktor utama dalam menentukan kualitas jasa. Tiga peneliti Amerika, Leonard L. Berry, A. Parasuraman, dan Valerie A. Zeithaml dalam penelitiannya mengemukakan bahwa dari 10 faktor utama dapat kita sederhanakan menjadi 5 faktor dan 5 faktor tersebut disebut sebagai lima dimensi utama kualitas jasa. Lima dimensi utama kualitas jasa menurut Parasuraman, Zeithaml dan Berry dalam Rambat (2006) adalah:

1. Bukti fisik (*tangibles*)

Merupakan kemampuan perusahaan untuk menunjukkan eksistensinya kepada pihak luar perusahaan Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan yang dapat digunakan serta keadaan lingkungan sekitarnya merupakan salah satu cara perusahaan jasa dalam menyajikan kualitas layanan terhadap pelanggan. Tampilan yang meliputi fasilitas fisik, gedung, perlengkapan, penampilan staf pegawai, kelengkapan sarana pendukung, tersediaannya tempat parkir, kebersihan, kerapian dan kenyamanan.

2. Keandalan (*reliability*)

Merupakan kemampuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan yang dijanjikan dengan segera atau tepat waktu, akurat dan memuaskan

3. Daya tanggap (*responsiveness*)

Suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada para pelanggan dengan penyampaian informasi yang jelas. Memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan dapat meningkatkan kualitas pelayanan jasa yang diberikan oleh perusahaan. contoh daya tanggap adalah

Kemampuan para karyawan membantu para pelanggan dan merespons permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.

4. Jaminan (*assurance*)

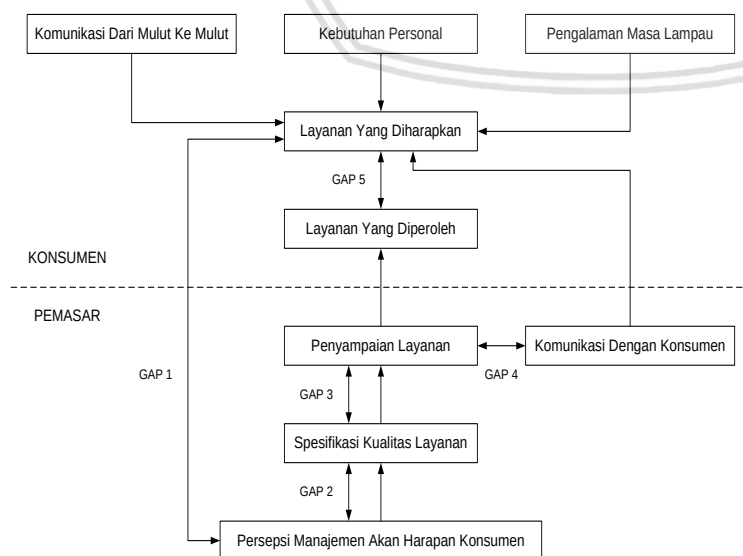
Merupakan Pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan menumbuhkan rasa percaya pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi, antara lain komunikasi, kredibilitas, keamanan, kompetensi dan sopan santun.

5. Empati (*empathy*)

Yaitu memberikan sikap yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginannya. Sikap empati meliputi kemudahan dalam melakukan interaksi, komunikasi yang baik, perhatian dan selalu memahami kebutuhan pelanggan.

2.7.3 Model Service Quality

Ada banyak model yang dapat dipergunakan untuk menganalisis kualitas jasa. Pemilihan terhadap suatu model tergantung pada tujuan analisis, jenis perusahaan, dan situasi pasar. Salah satu model yang digunakan untuk menganalisa kualitas pelayanan adalah dengan mengidentifikasi gap (kesenjangan) yang terjadi. Model kualitas jasa pelayanan, dikembangkan oleh A. Parasuraman, L.L. Berry dan V.A. Zeithaml (Berry, 1985) yang berupaya untuk mengenali kesenjangan (*gap*) pelayanan yang terjadi dan mencari jalan keluar untuk mengurangi atau bahkan menghilangkan kesenjangan pelayanan tersebut. Model tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Model Kualitas Jasa (*Gap Model*)

Sumber: Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L Berry (1998:25)

Model kualitas jasa pada Gambar 2.1 mengidentifikasi 5 (lima) *gap* (kesenjangan) yang menyebabkan gagalnya pelayanan jasa yaitu:

1. Gap antara harapan-persepsi manajemen

Yaitu perbedaan antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen mengenai harapan konsumen. Riset menunjukkan bahwa organisasi jasa finansial sering kali memperlakukan aspek pribadi (*privacy*) dan kerahasiaan sebagai suatu yang relatif tidak penting, padahal konsumen menganggapnya sangat penting.

2. Gap persepsi manajemen-spesifikasi kualitas jasa

Yaitu perbedaan antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa. Para manajer akan menentukan spesifikasi untuk kualitas jasa berdasarkan keyakinan mereka terhadap tuntutan konsumen.

3. Gap spesifikasi kualitas jasa-penyampaian jasa

Yaitu perbedaan spesifikasi kualitas jasa dengan jasa secara actual disampaikan. Hal ini penting bagi jasa yang sistem penyampaian sangat tergantung pada sumber daya manusia. Karena sangat sulit untuk memastikan bahwa spesifikasi kualitas dipenuhi bila suatu jasa melibatkan kinerja dan penyampaian cepat dengan kehadiran klien.

4. Gap penyampaian jasa-komunikasi eksternal pada konsumen

Yaitu perbedaan antara minat penyampaian jasa dan apa yang dikomunikasikan tentang jasa kepada pelanggan. Hal ini membentuk harapan di dalam diri konsumen dan seringkali hasil komunikasi yang tidak memadai oleh penyedia jasa.

5. Gap jasa yang diharapkan-jasa yang dipersepsikan

Yaitu perbedaan antara kinerja aktual dan persepsi pelanggan terhadap jasa. Penilaian subyektif terhadap kualitas jasa akan dipengaruhi oleh banyak faktor, yang seluruhnya bisa mengubah persepsi terhadap jasa yang telah disampaikan. Contoh, seorang tamu di sebuah hotel mungkin menerima layanan yang sangat baik selama menginap disana, tetapi terlepas dari fasilitas *check-out* yang buruk. Dan akan memungkinkan berdampak buruk terhadap persepsi keseluruhan akibat pengalaman yang terakhir (fasilitas *check out* yang buruk).

Berdasarkan konsep tersebut, Parasuraman et. al merumuskan persamaan dan dimensi kualitas. Persamaan dalam *servqual*: $Q = P - E$. Q adalah kualitas, P adalah persepsi dan E adalah harapan.

Menurut Zeithaml, dkk (dalam Tjiptono, 1996) di antara kelima kesenjangan di atas, kesenjangan kelima yang paling penting dan kunci untuk menghilangkan kesenjangan tersebut adalah dengan cara menghilangkan kesenjangan 1 hingga 4 sebagai berikut:

1. Menghilangkan kesenjangan 1 dengan memberikan kesempatan kepada para pelanggan untuk menyampaikan ketidakpuasan mereka kepada perusahaan, mencari tahu keinginan dan harapan para pelanggan perusahaan-perusahaan sejenis, mencari tahu keinginan dan harapan para pelanggan melalui para perantara penjualan (*intermediaries*), melakukan penelitian yang mendalam terhadap pelanggan-pelanggan penting, menanyakan kepuasan para pelanggan setelah mereka bertransaksi dengan perusahaan, mempertinggi interaksi antara perusahaan dan pelanggan, memperbaiki kualitas komunikasi antar sumber daya manusia di dalam perusahaan serta mengurangi birokrasi perusahaan.
2. Menghilangkan kesenjangan 2 dengan memperbaiki kualitas kepemimpinan perusahaan, mempertinggi komitmen sumber daya manusia terhadap kualitas pelayanan, standarisasi pekerjaan-pekerjaan tertentu terutama yang rutin sifatnya serta penetapan tujuan yang ingin dicapai secara efektif (atas dasar keinginan dan harapan pelanggan).
3. Menghilangkan kesenjangan 3 dengan memperjelas pembagian pekerjaan, meningkatkan kesesuaian antara SDM, teknologi, dan pekerjaan, mengukur kinerja dan memberikan balas jasa sesuai kinerja, memberikan kewenangan yang lebih besar kepada SDM yang lebih 'dekat' dengan pelanggan, membangun kerjasama antara SDM serta memperlakukan para pelanggan seperti bagian dari keluarga besar perusahaan.
4. Menghilangkan kesenjangan 4 dengan memperlancar arus komunikasi antara unit personalia, pemasaran dan operasional. Memberikan perhatian yang lebih besar pada aspek-aspek vital kualitas pelayanan, menjaga agar pesan-pesan yang disampaikan secara eksternal tidak membentuk harapan para pelanggan yang melebihi kemampuan perusahaan.

2.7.4 Persepsi dan Ekspektasi

Dalam metode *Servqual*, dua bagian penting untuk diidentifikasi yaitu bagian ekspektasi yang berisi pernyataan untuk mengetahui harapan umum pengguna jasa yang berhubungan dengan pelayanan (jasa) dan bagian persepsi yang berisi pernyataan yang sesuai dengan bagian harapan untuk mengukur penilaian pengguna jasa terhadap perusahaan

yang ingin diteliti dalam kategori pelayanan (jasa). Berikut akan dijelaskan lebih lengkap terkait persepsi dan ekspektasi pelanggan.

2.7.4.1 Persepsi

Pengukuran kualitas jasa dapat diukur dengan menggunakan persepsi dari pelanggannya. Persepsi dari pelanggan dianggap akurat dikarenakan pelanggan yang langsung menerima pelayanan dan dianggap layak untuk memberikan tanggapan. Oleh karena itu terlebih dahulu diidentifikasi persepsi pelanggan terhadap layanan jasa yang diberikan.

Menurut Leon G.S dan Leslie L.K (Barry et al, 1990) persepsi konsumen dapat didefinisikan sebagai proses konsumen dalam memilih, mengatur, menginterpretasikan stimuli menjadi berarti dan merupakan gambaran secara koheren terhadap dunia sekelilingnya. Persepsi terjadi berdasarkan pengalaman masa lalu, setelah konsumen merasakan sesuatu terhadap apa yang diterima dan mengambil suatu kesimpulan dalam pikirannya untuk menilai apa yang dialaminya tersebut. Hasil pengamatan individu dari pengalaman masa lalu terhadap suatu produk akan membentuk suatu pandangan tertentu terhadap suatu produk, yang akan menciptakan proses perilaku pembelian oleh konsumen.

2.7.4.2 Ekspektasi Pelanggan

Hal berikutnya yang penting untuk diidentifikasi adalah ekspektasi pelanggan terhadap jasa yang diterima. Menurut Parasuraman (1990), harapan adalah suatu keinginan pengguna jasa, seperti perasaan mereka tentang apa yang seharusnya ditawarkan oleh penyedia jasa lebih dari apa yang sebenarnya akan ditawarkan oleh penyedia jasa tersebut.

Menurut Fandy Tjiptono (2000), harapan pengguna jasa dapat didefinisikan sebagai perkiraan pengguna jasa tentang apa yang diterimanya bila ia membeli atau mengonsumsi suatu produk atau jasa.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa harapan pengguna jasa merupakan suatu perkiraan pengguna jasa terhadap apa yang diterima dari penyedia jasa yang dalam hal ini bisa lebih tinggi dari apa yang ditawarkan oleh penyedia jasa.

2.8 Quality Function Deployment

Dalam konteks pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan berdasarkan persepsi dan ekspektasi maka salah satu konsep yang dapat digunakan adalah *Quality Function Deployment*. Konsep *Quality Function Deployment* (QFD) dikembangkan untuk menjamin

bahwa produk yang ditawarkan benar-benar akan dapat memuaskan kebutuhan para pelanggan dengan jalan membentuk tingkat kualitas yang diperlukan dalam tingkat maksimum pada tahap perkembangan produk (Wijaya,T. 2011:78).

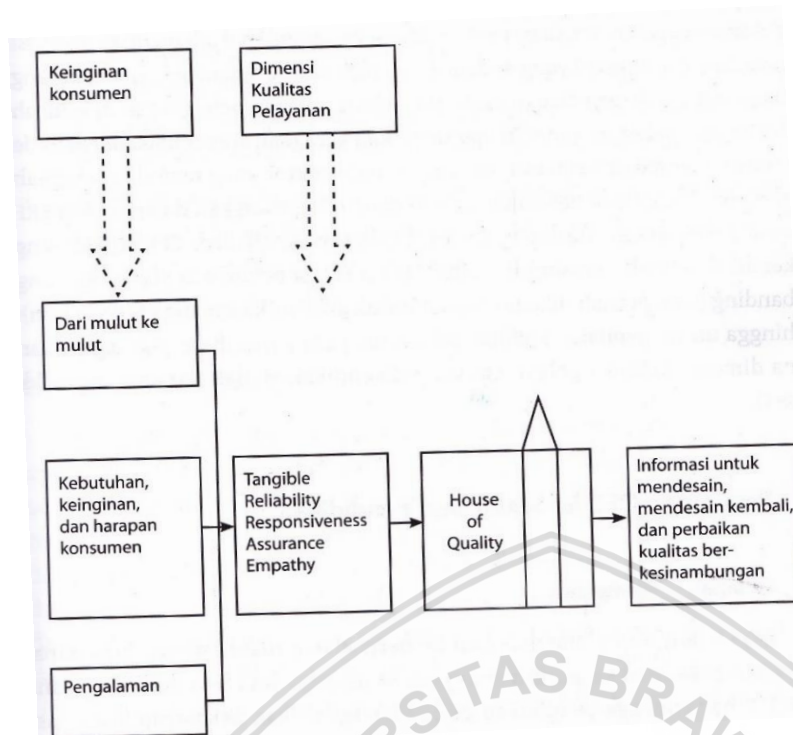
2.8.1 Definisi *Quality Function Deployment*

QFD adalah sebuah metodologi untuk pengembangan dan perencanaan produk yang memungkinkan tim pengembangan untuk menspesifikasikan secara jelas kebutuhan dan keinginan konsumen untuk kemudian mengevaluasi kemampuan produk atau jasa tersebut secara sistematis dengan melihat dampak dari pertemuan kebutuhan-kebutuhan tersebut. [Cohen,1995]. Menurut Besterfield [Besterfield,1994:483], QFD adalah sebuah sistem yang mengidentifikasi dan melakukan prioritas terhadap perbaikan produk dan proses yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan konsumen. QFD pertama kali ditemukan oleh Prof.Yoji Akao pada tahun 1960 dan digunakan untuk mendukung dan melaksanakan filosofi *Total Quality Management*.

Penggunaan QFD dalam proses perancangan produk atau jasa akan membantu manajemen dalam memperoleh keunggulan kompetitif melalui proses penciptaan karakteristik dan atribut kualitas produk atau jasa yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen. Disamping itu, perencanaan QFD juga mampu menjamin bahwa informasi mengenai kebutuhan konsumen yang diperoleh pada tahap awal proses perencanaan diterapkan pada seluruh tahapan siklus produk, mulai tahap desain, perencanaan komponen, perencanaan proses dan produksi, hingga produk dan jasa sampai ke tangan konsumen.

2.8.2 Model *Quality Function Deployment*

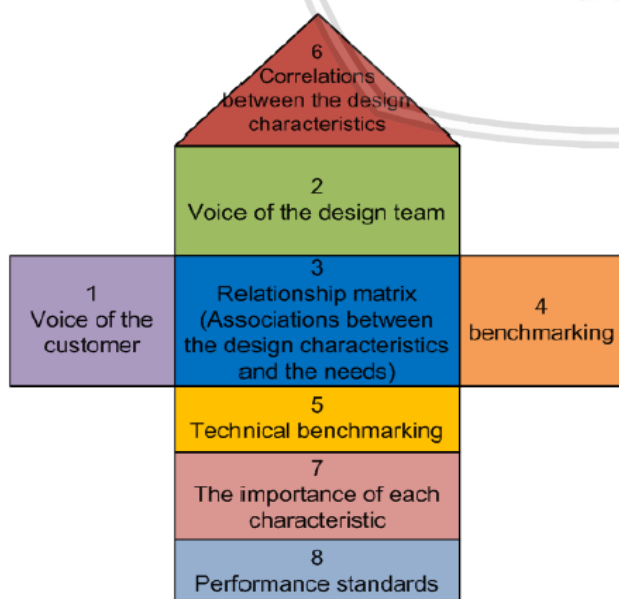
Penerapan metode QFD dalam proses perancangan produk atau jasa diawali dengan pembentukan matriks perencanaan produk atau sering disebut sebagai *House of Quality* (HOQ). Menurut Wijaya (2011:51) selain untuk mendesain proses pelayanan yang baru, pendekatan ini juga bermanfaat dalam mendesain kembali (*redesign*) proses pelayanan untuk *continuous quality improvement*. Penerapan konsep QFD terhadap desain pelayanan yang berkualitas bagi perusahaan jasa dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Model QFD untuk perusahaan jasa
Sumber: Wijaya (2011)

2.8.3 House of Quality

QFD merupakan pendekatan perencanaan yang digunakan untuk memenuhi harapan-harapan konsumen dengan menggunakan model *house of quality*. HOQ merupakan alat yang digunakan dengan matriks yang berbentuk rumah. Matriks 8 room pada HOQ dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 House of Quality
Sumber: Munawir, dkk (2007)

Berikut pemaparan yang lengkap mengenai *House of Quality*:

- Bagian 1: Berisi daftar keinginan dan kebutuhan pelanggan (*Voice of Customer*) untuk menentukan segmen pasar apa yang akan dianalisis dan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan melalui riset terhadap pelanggan. Agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan mengatur spesifikasi kinerja tertentu yang digambarkan pada bagian 2.
- Bagian 2: Berisi tentang daftar respon teknis dari tim desain untuk mengembangkan produk/jasa agar sesuai dengan keinginan konsumen
- Bagian 3: Berisi tentang hubungan antara bagian 1 dan bagian . Merupakan yang paling penting karena menggambarkan tingkat hubungan dari respon teknis untuk menjawab kebutuhan konsumen. Memiliki 3 jenis hubungan yaitu kuat, sedang dan lemah yang digambarkan dengan simbol yang telah ditetapkan.
- Bagian 4 : Berisi tiga jenis data yaitu: tingkat kepentingan dan kebutuhan konsumen, data tingkat kepuasan konsumen terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dan produk pesaing, tujuan strategis untuk produk atau jasa baru yang akan dikembangkan. Bagian ini adalah yang dijadikan pedoman dalam membuat keputusan untuk perbaikan.
- Bagian 5 : Berisi tentang perbandingan antara produk/jasa yang akan dikembangkan dengan produk/ jasa yang sudah berada di segmen pasar yang ada.
- Bagian 6 : Menunjukkan korelasi antar persyaratan teknis yang satu dengan yang lain yang ditunjukkan menggunakan simbol-simbol tertentu.
- Bagian 7 : Berisi tiga jenis data yaitu urutan tingkat kepentingan (rangking) persyaratan teknis, informasi hasil perbandingan kinerja teknis produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan terhadap kinerja produk asing, target kinerja persyaratan teknik produk atau jasa yang baru.
- Bagian 8 : Berisi tentang penjelasan dan informasi mengenai produk/ jasa yang akan dikembangkan. Berkaitan dengan keseluruhan proses jasa atau performansi standar produk yang akan dikembangkan

Bagian Implementasi QFD secara garis besar dibagi dalam 3 (tiga) tahap (Cohen,1995) yaitu:

1. Tahap Perencanaan dan Persiapan

Tahap ini merupakan persiapan dalam melakukan dan mengimplementasikan QFD. Adapun topik kuncinya meliputi:

- a. Menetapkan dukungan yang bersifat organisasi.

- b. Menentukan keuntungan yang mungkin didapat yaitu keuntungan yang diberikan bagi team QFD.
 - c. Memutuskan siapa saja pelanggan.
3. Tahap penyusunan *house of quality*

Menurut Cohen (1992) tahap-tahap dalam menyusun rumah kualitas adalah:

- a. Menyusun *Voice of Customer* (WHATs)

Dari survey yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya, selanjutnya atribut-atribut tersebut disusun sedemikian rupa sehingga sesuai dengan hirarkinya dan ditempatkan pada bagian 1 pada gambar 2.5 diatas.

- b. Menentukan *Planning Matriks*

Bagian ini terdiri dari tujuh tipe data yang sangat berbeda, dimana masing-masing data harus ditentukan secara berbeda. Berikut adalah tipe data yang harus ditentukan terlebih dahulu.

Importance to customer

Penentuan *Importance to customer* merupakan kolom untuk menempatkan tingkat kepentingan masing-masing kebutuhan yang diinginkan pelanggan. Ada tiga tipe tingkat kepentingan (Cohen, 1995:94) yaitu tingkat kepentingan absolute (*Absolute Importance*), tingkat kepentingan relatif (*Relative Importance*), tingkat kepentingan original (*Original Importance*).

1) *Absolute Importance*

Pada *Absolute Importance*, tingkat kepentingan dinyatakan dengan skala tertentu. Biasanya digunakan 5 skala. Skala tersebut adalah 1 sampai dengan 5 yang diurutkan dari tingkat yang tidak penting sampai paling penting yaitu:

- Nilai 1 = Tidak penting sama sekali
- Nilai 2 = Kurang penting
- Nilai 3 = Cukup penting
- Nilai 4 = Sangat penting
- Nilai 5 = Paling penting

2) *Relative Importance*

Relative Importance menyatakan tingkat kepentingan suatu kebutuhan adalah n kali tingkat kebutuhan yang lain. Nilai kepentingan ini biasanya dalam skala 100 atau dalam skala persentase. Skala 100 menyatakan tingkat kepentingan tertinggi bagi konsumen. *Relative Importance* kadang kala disebut “Ratio-

Scale Importance”, diukur dengan meminta konsumen untuk membandingkan suatu atribut lain dan menentukan tingkat kepentingannya (Cohen, 1995:96). Ada beberapa metode dalam menentukan *relative Importance*, salah satunya adalah “*constant sum paired comparisons*”. Metode ini menilai seberapa besar tingkat kepentingan masing-masing atribut dibandingkan dengan atribut yang lain dalam suatu matrik perbandingan berpasangan.

3) *Ordinal Importance*

Ordinal Importance seperti *relative importance* yang menyatakan urutan tingkat kepentingan. Perbedaananya adalah pada *relative importance* menyatakan mana atribut yang lebih penting atau kurang penting bila dibandingkan dengan atribut yang lain, sedangkan *ordinal Importance* hanya menyatakan suatu atribut lebih penting atau kurang penting dari atribut lain. Nilai tertinggi pada *ordinal Importance* menyatakan tingkat kepentingan tertinggi bagi konsumen. Biasanya *ordinal Importance* menggunakan urutan berlawanan yaitu angka “1” menyatakan tingkat kepentingan paling tinggi dan angka paling besar menunjukkan tingkat kepentingan terendah.

Customer Satisfaction Performance

Customer Satisfaction Performance adalah persepsi konsumen mengenai bagaimana suatu produk atau jasa mampu memuaskan kebutuhannya. Metode yang umumnya dipakai untuk memperkirakan nilainya adalah dengan melakukan survei konsumen mengenai apa yang dirasakan selama ini terhadap suatu produk atau jasa, apakah sudah mampu memenuhi kebutuhan konsumen.

Tingkat kepuasan dinyatakan dengan “*grade*” atau “*performance level*” yang biasanya berkisar pada skala empat, lima, enam atau bahkan ada kalanya diatas sepuluh. Data-data yang dapat disurvei dihitung bobot rata-ratanya (*weighted average*) dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Customer Satisfaction Performance} = \frac{\sum \text{Performance Weight}}{\sum \text{Number of Respondent}} \quad (2-1)$$

Expected Satisfaction Performance

Merupakan nilai dari harapan atau ekspektasi dari performansi yang diberikan perusahaan terhadap konsumen. Data-data yang dapat disurvei dihitung bobot rata-ratanya (*weighted average*) dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Expected Satisfaction Performance} = \frac{\sum \text{Performance Weight}}{\sum \text{Number of Respondent}} \quad (2-2)$$

Competitive Satisfaction Performance

Melalui metode QFD, tim pengembang akan mengetahui kekuatannya dalam persaingan serta sisi-sisi kelemahannya. Perbandingan ditunjukkan dengan dua tingkat kepentingan yaitu kebutuhan konsumen dan tanggapan teknis (*Substitute Quality Characteristic*). Dalam *planning matriks*, tim pengembang berkesempatan untuk membandingkan seberapa baik produk mereka dalam memenuhi kebutuhan konsumen.

Improvement Ratio

Improvement ratio merupakan usaha yang diperlukan untuk mengubah tingkat kepuasan yang didapat terhadap harapan yang diinginkan untuk mencapai tujuan tertentu.

$$\text{Improvement Ratio} = \frac{\text{Expected satisfaction performance}}{\text{Customer satisfaction performance}} \quad (2-3)$$

Arti nilai *Improvement Ratio* ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2.2

Nilai *Improvement Ratio*

Nilai	Keterangan
<1	Tidak ada perbaikan
1-1,5	Perbaikan sedang
>1,5	Perbaikan menyeluruh

Sumber: Cohen (1995)

Raw Weight

Raw weight merupakan kolom berisi perhitungan nilai dan serta keputusan-keputusan yang dibuat pada *planning matriks*. Dalam *raw weight* mencakup *customer need* berdasarkan *importance customer*, *improvement ratio*, yang disusun oleh tim pengembang serta nilai *sales point* yang ditentukan oleh tim pengembang. Nilai *raw weight* untuk setiap *customer need* adalah

$$\text{Raw weight} = (\text{importance to customer}) \times (\text{improvement ratio}) \quad (2-4)$$

Normalized Raw Weight

Kolom *normalized raw weight* berisi nilai *raw weight* yang diberi skala 0 sampai dengan 1 atau dinyatakan dalam persen. Sebelum menghitung *normalized raw weight* jumlahkan terlebih dulu *raw weight* untuk mendapatkan *total raw weight*.

$$\text{Total Raw weight} = \sum \text{Raw weight}$$

$$\text{Normalized Raw Weight} = \frac{\text{Raw Weight}}{\text{Total Raw Weight}} \quad (2-5)$$

c. Membuat Daftar *Technical Descriptors* (HOWs)

Langkah ini adalah membuat suatu pemecahan masalah secara teknis dari kebutuhan dan keinginan konsumen seperti tercantum pada matriks WHAT's

sesuai dengan kemampuan yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Atau secara sederhana, dapat dikatakan bahwa matriks HOWs merupakan jawaban yang diberikan perusahaan atas permintaan dalam matriks WHATs.

d. Mengembangkan Hubungan Antara Matriks WHATs dan HOWs

Setelah terbentuk matriks WHATs dan HOWs maka langkah selanjutnya adalah menentukan tingkat hubungan antara keduanya. Apakah ada hubungan antara keinginan dan tindakan pemenuhan keinginan. Tingkat hubungan antar matriks ini dinyatakan dengan lambang-lambang tertentu dengan nilai tertentu pula. Simbol singkat hubungan dan nilainya seperti tercantum dalam Tabel 2.3 (Cohen, 1995).

Tabel 2.3

Simbol Dalam *Relationship* Matriks

Simbol	Nilai Numerik	Pengertian
Kosong	0	Tidak ada hubungan
Δ	1	Mungkin ada hubungan
$\bigcirc$	3	Hubungannya sedang
$\bullet$	9	Sangat kuat hubungannya

e. Melakukan *Benchmarking*

Pada bagian ini tim desain melakukan studi berkelanjutan mengenai tingkat persepsi perusahaan sendiri dan perusahaan kompetitor lain untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan dari tiap perusahaan yang dinilai dengan memperhatikan nilai persepsi yang diterima konsumen terhadap pelayanan yang diberikan dari setiap perusahaan.

f. Menentukan *Technical Correlation*

Pada bagian 8 Rumah Kualitas merupakan suatu matriks yang berisi tentang tingkat hubungan antar korelasi teknis. Bagian ini berguna untuk mengidentifikasi apakah antara *technical descriptors* tersebut saling mendukung atau apakah malah sebaliknya antar matriks *technical descriptors* tersebut saling bertolak belakang. Simbol yang digunakan untuk menggambarkan derajat pengaruh teknis dapat dilihat pada Tabel 2.4 (Cohen, 1995):

Tabel 2.4

Simbol Dalam Korelasi Teknis

Simbol	Pengertian
+	Ada hubungan positif antara dua respon teknis
-	Ada hubungan negatif antara dua respon teknis
Blank	Tidak ada hubungan antara dua respon teknis

g. Menentukan *Important of Each Characteristic*

Pada bagian ini terdiri empat jenis informasi yaitu sebagai berikut.

1). *Absolute Importance*

Absolute Importance diletakkan di bagian bawah dari rumah kualitas, mendekati dasar rumah dan berisi penjumlahan dari *relationship of technical response* yang dikalikan dengan nilai *raw weight* dari masing-masing respon teknis.

2). *Relative Importance*

Merupakan nilai *absolute importance* yang dinyatakan dalam persen atau pecahan antara 0 sampai 1 atau 100 %.

3). *Priority*

Priorities berisi perkalian dari nilai *absolute importance* dan nilai *relative importance* dan akan diketahui *technical respon* mana yang paling penting.

4). *Number Of Priority*

Berisi tentang urutan prioritas kepentingan dari respon teknis. Yang memiliki nilai *priority* terbesar berada pada urutan pertama dan selanjutnya sampai nilai *priority* terkecil

h. Menentukan *Performance Standard*

Menentukan nilai target yang berkaitan dengan keterkaitan produk atau jasa. Nilai target ditentukan oleh perusahaan atau tim desain berkaitan dengan keseluruhan proses jasa atau performansi standar produk yang akan dikembangkan

4. Tahap analisa dan interpretasi

Setelah terbentuk rumah kualitas, langkah selanjutnya dilakukan analisa dan interpretasi terhadap hasil-hasil yang telah didapatkan dari rumah kualitas tersebut. Kebutuhan apa yang paling diprioritaskan oleh konsumen dan tindakan apa yang menjadi prioritas perusahaan dalam memenuhi permintaan kebutuhan tersebut disesuaikan dengan kemampuan perusahaan saat ini. Sehingga akhirnya dapat ditentukan upaya apa saja yang dapat dilakukan perusahaan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan memenuhi keinginan konsumen. Dan bila dilanjutkan pada pembuatan suatu produk/jasa, maka akan dapat dihasilkan produk/jasa yang mempunyai karakteristik yang kuat dalam memenuhi keinginan konsumen.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian membahas mengenai tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian agar proses penelitian dapat terarah dengan baik sesuai dengan tujuan penelitian. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, metode pengambilan data, sumber data, dan tahap-tahap penelitian yang ditempuh dalam menyelesaikan permasalahan.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Metode penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha mengungkapkan fakta suatu kejadian, objek, aktivitas, proses, dan manusia secara apa adanya pada waktu sekarang atau jangka waktu yang masih memungkinkan dalam ingatan responden. Di dalamnya tidak terdapat perlakuan atau manipulasi terhadap objek penelitian, sebagaimana yang terjadi pada metode eksperimen (Prastowo, 2011).

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dealer Resmi Toyota Asri Motor Taman Sidoarjo yang beralamat di Jl Raya Sidoarjo 147, Sidoarjo. Pelaksanaan penelitian dimulai pada bulan Desember 2017 - Juni 2018.

3.3 Tahap Penelitian

Dalam melaksanakan sebuah penelitian dibutuhkan langkah langkah yang sistematis agar penelitian ini lebih terarah. Dalam penelitian ini tahapan awal yang dilakukan adalah tahap pendahuluan dan kemudian dilakukan tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis data dan pembahasan, kemudian diakhiri dengan penarikan kesimpulan dan saran. Berikut ini merupakan tahap-tahap sistematis yang dilakukan dalam penelitian ini:

3.3.1 Tahap Pendahuluan

Dalam sebuah penelitian tahapan awal dibutuhkan untuk dapat mengidentifikasi hal hal penting apa saja yang harus dibahas dalam penelitian tersebut.

Dalam tahapan pendahuluan perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut.

1. Studi Lapangan

Langkah awal yang perlu dilakukan adalah melakukan pengamatan langsung di Toyota Asri Motor Sidoarjo untuk mendapatkan gambaran secara jelas, kondisi dan fakta yang ada. Hal ini penting dilakukan terlebih dahulu agar penelitian ini dapat sesuai dengan kondisi dan fakta di lapangan.

2. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk mempelajari teori dan ilmu pengetahuan yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Sumber literatur yang diambil diperoleh dari buku, jurnal, dan internet. Dalam penelitian ini peneliti melakukan studi pustaka terkait manajemen jasa, kualitas pelayanan, metode *service quality*, *quality function deployment*, teknik pengambilan sampel, dan uji reliabilitas dan validitas.

3. Identifikasi Masalah

Dalam tahapan identifikasi masalah merupakan tahapan pemahaman secara mendalam atas permasalahan yang timbul untuk mencari solusi permasalahan tersebut. Pada tahapan ini penulis melakukan identifikasi masalah dengan menganalisis dimensi kualitas pelayanan jasa khususnya pada pelayanan di bengkel Asri Motor Sidoarjo.

4. Rumusan Masalah

Dalam tahapan ini masalah yang telah diidentifikasi pada tahapan sebelumnya akan dirumuskan secara rinci terkait apa saja masalah yang akan di kaji khususnya pada pelayanan di bengkel Asri Motor Sidoarjo.

5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditetapkan berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya. Penetapan tujuan dilakukan agar peneliti dapat fokus pada masalah yang akan diteliti sehingga lebih terarah dan sistematis.

3.3.2 Tahap Pengumpulan Data

Dalam tahapan pengumpulan data, ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian yaitu sebagai berikut.

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh melalui pengamatan atau pengukuran secara langsung pada objek penelitian, diantaranya adalah pengisian kuesioner terhadap pihak terkait..

2. Data sekunder, merupakan data yang tersedia atau telah disajikan oleh pihak Toyota Asri Motor, meliputi data umpan balik pelanggan, data penjualan mobil toyota, data komplain pelanggan dan data lain yang mendukung pelaksanaan penelitian ini.

Dalam tahap pengumpulan data hal- hal yang harus diperlukan agar penelitian ini terarah dan sistematis adalah sebagai berikut.

1. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut.

- a. Wawancara

Wawancara dilakukan terkait memperoleh informasi yang tidak tersirat di dalam data yang dimiliki perusahaan, informasi yang diperoleh terkait kualitas pelayanan pelanggan

- b. Kuesioner

Dalam penelitian ini kuesioner digunakan sebagai alat pengumpulan data. Kuesioner mengandung pertanyaan yang bersifat netral terkait kriteria kriteria pelayanan sesuai dengan model *servqual*. Selanjutnya membuat kuesioner model *servqual*. Dimana dimensi yang terdapat dalam *servqual* digunakan sebagai dasar untuk mengetahui tingkat harapan, tingkat persepsi konsumen dan tingkat kepentingan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.

2. Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari pelanggan Toyota Asri Motor Taman, Sidoarjo. Karena jumlah populasi tidak dapat dipastikan jumlahnya maka populasi termasuk dalam kategori *non probability*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* atau *accidental sampling*. *Accidental sampling* merupakan teknik penentuan sampel secara kebetulan atau siapa saja yang menjadi bagian dari populasi bertemu dengan peneliti dan dianggap cocok dengan karakteristik sampel yang ditentukan (Sugiyono, 2001:60).

3. Teknik Penyebaran Kuesioner

Teknik Penyebaran kuesioner bersifat kuantitatif yang didapat dari perhitungan besar sampel terhadap populasi yang jumlahnya tidak pasti.

Berdasarkan hal diatas maka tahap pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut.

1. Penyusunan rancangan kuisisioner

Mengidentifikasi atribut-atribut apa saja yang nantinya akan dibuat butir-butir pertanyaan dalam kuisisioner berdasarkan lima dimensi kualitas jasa.

2. Penentuan jumlah sampel.

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari pelanggan Toyota Asri Motor Taman, Sidoarjo. Karena jumlah populasi tidak dapat dipastikan jumlahnya maka populasi termasuk dalam kategori *non probability*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* atau *accidental sampling*. *Accidental sampling* merupakan teknik penentuan sampel secara kebetulan atau siapa saja yang menjadi bagian dari populasi bertemu dengan peneliti dan dianggap cocok dengan karakteristik sampel yang ditentukan sebelumnya.

3. Penyebaran kuisioner.

Pada penelitian ini kuesioner diberikan kepada responden yaitu para pelanggan Asri Motor Sidoarjo dalam jumlah yang telah ditentukan. Kuesioner yang dirancang berisi seputar pertanyaan yang mewakili semua dimensi *service quality*. Kuesioner yang dibagikan bertujuan untuk mengetahui harapan dan persepsi pelanggan serta Asri Motor Sidoarjo terhadap pelayanan yang diterima.

3.3.3 Tahap Pengolahan Data

Berdasarkan tahap pengumpulan data yang dilakukan, maka selanjutnya dilakukan pengolahan data. Berikut langkah-langkah yang dilakukan tahap pengolahan data.

1. Uji Validitas

Digunakan untuk mengukur alat ukur stabil, akurat dan unsur-unsurnya homogen. Kriteria yang dipakai berasal dari dalam tes itu sendiri, dimana masing-masing variabel pelayanan dikorelasikan dengan nilai totalnya sehingga diperoleh korelasi product momen.

2. Uji Reliabilitas

Didefinisikan sebagai indeks yang menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Keandalan disini dapat diartikan berapakah variabel-variabel pada kuisioner tersebut dipertanyakan kepada responden yang berlainan, maka hasilnya akan tidak akan menyimpang jauh dari rata-rata jawaban responden untuk variabel tersebut.

3. Analisis SERVQUAL

Berikut langkah-langkah yang dilakukan dalam melakukan analisis dengan metode *service quality*:

a. Identifikasi jumlah sampel.

Untuk identifikasi jumlah data yang dikumpulkan berupa data primer didapatkan dari jawaban responden terhadap kuesioner yang disebarkan. Data sampel yang akan

diambil dari responden sebelumnya harus ditentukan terlebih dahulu terlebih dahulu dengan penetapan jumlah sampel dari populasi yang tidak diketahui jumlahnya. Karena populasi tidak diketahui, maka sampel yang digunakan sebesar 50 sampel. Pengambilan secara langsung ini mengadopsi pendapat Roscoe (1975) dalam Sekaran dan Bougie (2010:296) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian ini sebaiknya antara 30 sampai dengan 500. Data yang dikumpulkan sesuai dengan tujuan survei, yaitu data atribut tingkat harapan dan persepsi konsumen untuk masing-masing atribut kualitas pelayanan.

b. Penyusunan Kuesioner Pelayanan

Pada tahap ini dilakukan perancangan kuesioner berdasarkan keinginan dan harapan pelanggan terkait pelayanan yang diterima yang kemudian disusun dengan memperhatikan 5 dimensi *servqual*. Kuesioner yang dirancang kemudian disebarakan kepada responden yaitu pelanggan dari Asri Motor Taman.

c. Perhitungan GAP 5

Pada tahap ini dilakukan perhitungan antara persepsi terhadap layanan yang diterima oleh pelanggan dan layanan yang diharapkan (ekspektasi) pada hasil kuesioner yang diperoleh.

4. Pembuatan *House of Quality*

Setelah mendapatkan hasil dari perhitungan GAP 5 dengan metode ServQual maka langkah selanjutnya adalah pembuatan rumah kualitas (*House Of Quality*). Pembuatan rumah kualitas diharapkan mampu memberikan dan menunjukkan atribut pelayanan apa saja yang seharusnya ditingkatkan. Berikut adalah tahap – tahap yang perlu diperhatikan dalam pembuatan rumah kualitas (*House Of Quality*).

a. Penyusunan *Voice of Customer* (WHATs)

Matriks ini terdiri dari sejumlah kebutuhan dan keinginan konsumen yang didapat dari hasil penyebaran kuesioner dan perhitungan GAP 5. Semakin tinggi GAP yang terjadi di masing-masing atribut maka semakin diprioritaskan untuk diselesaikan oleh pihak manajemen Asri Motor Taman

b. Penentuan Matriks Perencanaan (*Planning Matrix*)

Pada tahap ini, data yang didapatkan dari kuesioner penelitian yang disebarakan kemudian diolah sesuai dengan kebutuhan pada matriks perencanaan. *Planning matrix* berisi informasi penting yaitu data yang menunjukkan hubungan antara tingkat persepsi dan harapan pelanggan Asri Motor Taman

c. Identifikasi Daftar *Technical Descriptors* (HOWs)

Pada tahap ini, data yang didapatkan dari kuesioner penelitian diolah sesuai dengan kebutuhan pada matrik. Dalam tahapan ini dibuat respon teknis untuk memenuhi keinginan dari konsumen. Respon teknis merupakan jawaban dari internal perusahaan terhadap *customer requirement*. Pada tahap ini yang ingin dicapai adalah solusi dari setiap *customer needs* pada matriks "what". Solusi ini bersifat abstrak yang mana satu deskripsi pelayanan memungkinkan terdapat beberapa implementasi solusi perbaikan.

d. Penentuan hubungan antara WHATs dan HOWs (*Relationship Matrix*)

Pada tahap ini akan ditentukan seberapa kuat hubungan antara respon teknis dengan *customer needs*. Hubungan keduanya dapat berupa hubungan yang kuat, sedang, dan tidak kuat.

e. *Benchmarking*

Pada tahap ini akan dilakukan perbandingan antara perusahaan Asri Motor Sidoarjo dengan perusahaan kompetitor terpilih yaitu Auto 2000 dan Liek Motor.

f. Penentuan korelasi Teknis (*Technical Correlation*)

Pada tahap ini akan ditentukan hubungan dan kepentingan antara masing-masing respon teknis.

g. Penentuan nilai *important of each characteristic*

Pada tahap ini dilakukan penentuan nilai *absolute importance*, *relative importance*, dan *priority* yang didapatkan dari penjumlahan nilai *relationship matrix* yang dikalikan dengan nilai *raw weight* dari masing-masing atribut pelayanan. Matriks ini berisi data tentang urutan tingkat kepentingan (*ranking*) persyaratan teknis, informasi hasil perbandingan kinerja persyaratan teknis jasa yang dihasilkan perusahaan terhadap kinerja jasa pesaing, dan target kinerja persyaratan teknis jasa yang baru dikembangkan

h. Penentuan *Performance Standard*

Pada tahap ini dilakukan penentuan performansi standar yang harus dilakukan perusahaan yang berkaitan dengan proses pelayanan yang berkualitas terhadap konsumen.

3.3.4 Tahap Analisis dan Pembahasan

Pada tahapan ini penulis melakukan analisis dan interpretasi HOQ yang nantinya akan didapatkan atribut kualitas pelayanan jasa yang mempunyai hubungan kuat dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selanjutnya akan dilakukan analisis terhadap kinerja

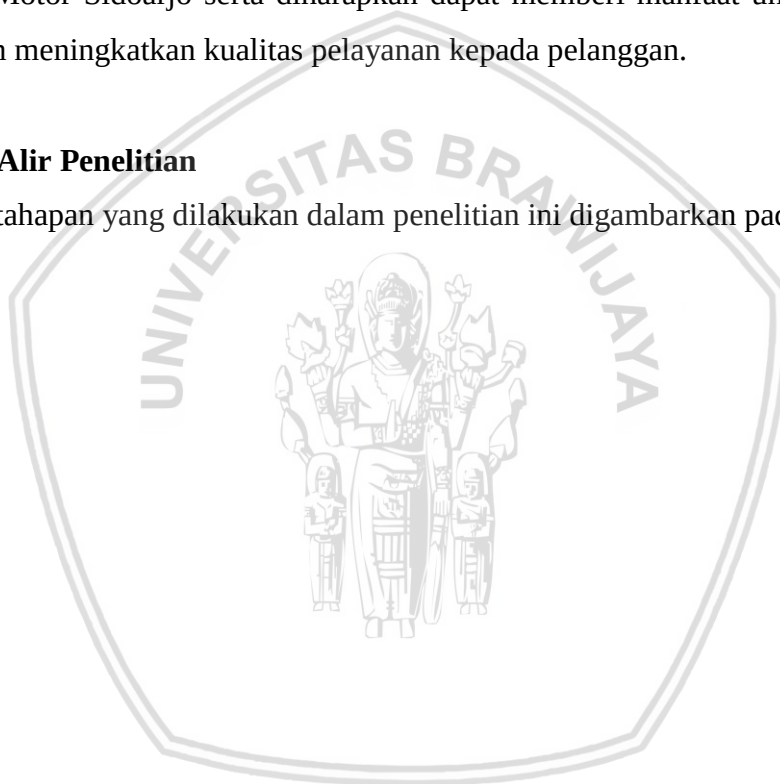
penerapan servis perawatan berkala yang dilakukan oleh teknisi bengkel Asri Motor Sidoarjo. Kemudian akan dilakukan analisis terhadap kualitas pelayanan bengkel Asri Motor Sidoarjo. Selanjutnya melakukan pengidentifikasian rekomendasi perbaikan kualitas pelayanan berdasarkan analisis hasil pengolahan data serta analisis keterkaitan antar rekomendasi perbaikan untuk peningkatan kualitas pelayanan bengkel Asri Motor Taman

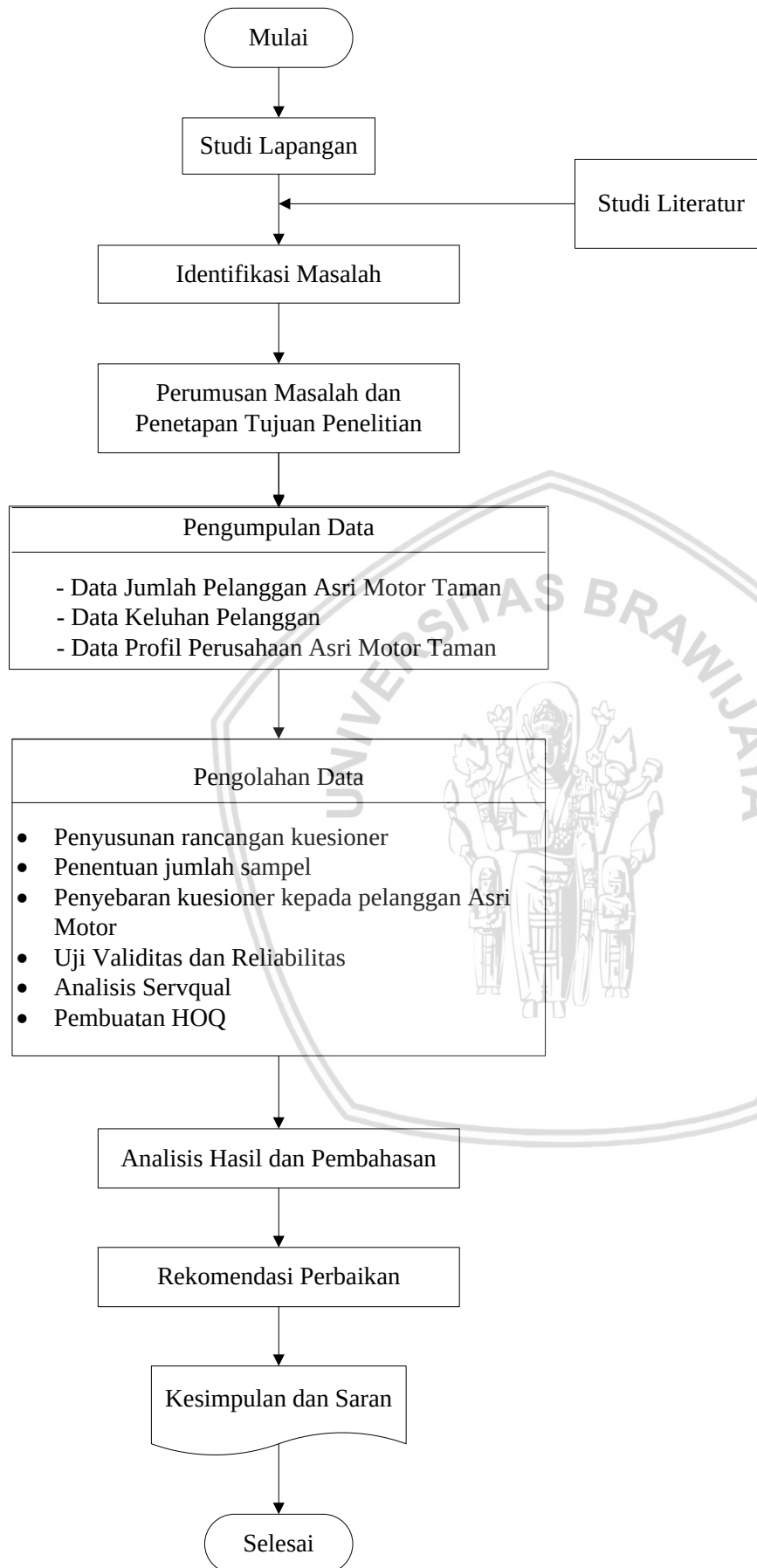
3.3.5 Kesimpulan dan Saran

Pada tahapan ini akan ditarik beberapa kesimpulan sebagai jawaban dari tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Selain itu juga memberikan saran atas hasil penelitian untuk bengkel Asri Motor Sidoarjo serta diharapkan dapat memberi manfaat untuk Asri Motor Sidoarjo dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

3.4 Diagram Alir Penelitian

Tahapan–tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini digambarkan pada Gambar 3.1.





Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai profil Toyota Asri Motor Sidoarjo, pengumpulan data yang dilakukan, pengolahan data, analisis dan pembahasan, serta rekomendasi perbaikan agar dapat menyelesaikan permasalahan.

4.1 Profil Perusahaan

Asri Motor merupakan perusahaan yang bergerak di bidang otomotif dan telah berdiri pada tahun 1984 di Surabaya dengan nama Trijaya Motor. Pada tahun 1986 Trijaya Motor berganti nama menjadi Asri Motor dengan bidang usaha penjualan mobil bekas. Pada tahun 1988 Asri Motor dipercaya untuk menjadi *Authorized Toyota Dealer* di wilayah Jawa Timur dan saat ini memiliki 3 cabang dealer Toyota yang berada di Surabaya dan Sidoarjo. Bisnis yang dijalankan Asri Motor terus berkembang hingga pada tahun 2012 Asri Motor mengakuisisi Dealer Resmi Motor Honda yang berada di daerah Sidoarjo.

Untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan, Asri Motor tidak hanya fokus pada penjualan unit saja melainkan juga pelayanan service dan penyediaan spare part orisinil toyota. Asri Motor merupakan perusahaan keluarga yang memiliki 4 bentuk Badan Usaha, yaitu UD Asri, CV Asri, PT Asri Mitra Jaya, dan CV Jenardi Jaya Motor. Keempat Badan Usaha tersebut dimiliki oleh seorang Komisaris dan dikelola oleh Direksi Perusahaan. Komisaris berhak melakukan pengawasan atas kebijakan direksi dalam menjalankan perusahaan serta memberikan nasihat kepada direksi.

Direksi dari perusahaan terdiri atas satu orang Presiden Direktur yang bertanggung jawab penuh dalam memimpin dan melaksanakan perusahaan sesuai maksud dan tujuannya.

Di dalam menjalankan tugasnya, Presiden Direktur dibantu oleh dua orang *General Manager* yang terdiri dari *General Manager Operasional* dan *General Manager Accounting and Finance*, serta satu orang Direktur.

4.2 Visi, Misi, dan Filosofi Perusahaan

Dalam pelaksanaan perusahaan Asri Motor memiliki visi, misi, dan filosofi sebagai berikut.

1. Visi

Berkomitmen untuk Menciptakan Pengalaman Inovatif

2. Misi

Berkomitmen untuk Menjadikan Asri Motor sebagai perusahaan otomotif kelas dunia melalui penggunaan sistem manajerial yang tepat dengan menekankan pada pengembangan setiap individu dalam perusahaan, kepuasan pelanggan, pengaturan keuangan, dan kebahagiaan untuk semua.

3. Filosofi

Filosofi Asri Motor adalah sebagai berikut

1. Menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa dan negara
2. Menjadi milik yang berguna bagi karyawan dan keluarganya
3. Memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya
4. Saling menghargai dan membina kerjasama
5. Berusaha mencapai yang terbaik

4.3 Layanan Purna Jual Dealer Toyota Asri Motor

Di dalam pelayanan yang diberikan pelanggan Asri Motor tidak hanya menjual produk mobil toyota namun juga memberikan layanan purna jual berupa service dan perawatan berkala yang terpercaya.

Pelaksanaan layanan Service dasar terbagi atas 7 tahapan yaitu adalah sebagai berikut:

1. Perjanjian

Dalam tahapan ini pelanggan membuat sebuah janji servis dengan menghubungi *Admin Service*. Kemudian pelanggan akan bertemu *Service advisor*. Tugas *Service advisor* dalam tahap ini adalah mendengarkan permintaan servis pelanggan dan mencatat tipe, tanggal, waktu dan perkiraan biaya servis. Selanjutnya *Service advisor* mengatur jadwal kerja dengan pengontrol/foreman dan *Part departement*

2. Penerimaan

Dalam tahapan ini tugas dan tanggung jawab seorang *Service advisor* adalah sebagai berikut:

- Menyambut kedatangan pelanggan
- Menjelaskan pekerjaan kepada pelanggan khususnya waktu dan biaya yang dibutuhkan
- Mengisi repair order, menulis permintaan pelanggan
- Melakukan pengecekan keseluruhan mobil baik dalam maupun luar
- Memberikan repair order kepada *foreman* untuk dibagikan kepada teknisi

3. Distribusi Pekerjaan

Dalam tahapan ini *foreman* mengalokasikan pekerjaan berdasarkan waktu dan tingkat keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan

4. Servis

Pada tindakan servis yang banyak memiliki tanggung jawab dan pekerjaan adalah teknisi. Teknisi melakukan servis sesuai *repair order* yang diterima dan mengkonfirmasi pekerjaan dengan kepala teknisi perihal pekerjaan dan waktu penyelesaian pekerjaan

5. Pemeriksaan Akhir

Setelah mobil pelanggan diservis maka dilakukan pemeriksaan akhir baik itu dalam dan luar mobil. Dan kemudian mengkonfirmasi pekerjaan yang telah selesai kepada pengontrol/foreman

6. Penyerahan Kendaraan

Pada proses ini tugas *Service advisor* adalah sebagai berikut:

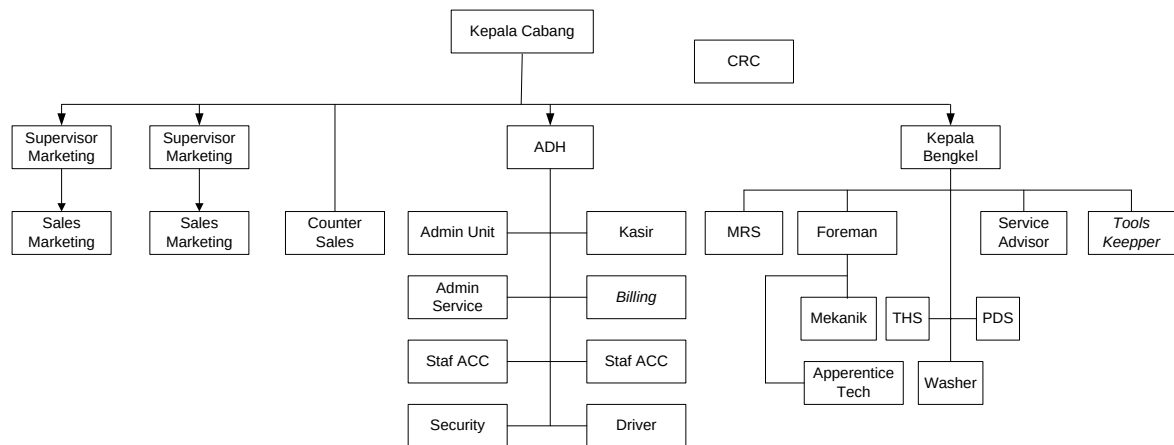
- Memeriksa bahwa kendaraan bersih, memeriksa bahwa kendaraan telah siap di serahkan kepada pelanggan
- Memberitahukan pelanggan untuk mengkonfirmasi bahwa kendaraan siap diserahterimakan
- Mengkonfirmasi kepada pelanggan bahwa pekerjaan telah selesai
- Menyiapkan rincian biaya yang menunjukkan biaya, part, jasa, dan pelumas.

7. Tindak Lanjut Setelah Servis

Pada tahapan ini dilakukan pengecekan kembali dilakukan oleh pihak manajemen dengan menghubungi pemilik kendaraan untuk mengetahui kondisi kendaraan setelah digunakan oleh pelanggan.

4.4 Struktur Organisasi

Sebagaimana biasanya dalam sebuah perusahaan untuk menjalankan usaha bisnisnya memerlukan struktur organisasi yang tujuannya agar aktivitas dari perusahaan dapat berjalan seperti yang dikehendaki yaitu efektif dan efisien dan juga lebih memperjelas garis tanggung jawab dan job description dari masing-masing bagian. Struktur organisasi pada Asri Motor Sidoarjo dapat dilihat sebagai berikut gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur organisasi Asri Motor Sidoarjo

Sumber: Data sekunder perusahaan

4.5 Pengumpulan Data

Dalam tahapan pengumpulan data, ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian berupa wawancara dengan *Customer Relationship Coordinator* dan kuesioner yang disebarakan kepada 30 responden terlebih dahulu kemudian diuji validitas dan reliabilitas jika kuesioner dikatakan valid dan reliabilitas maka selanjutnya disebarakan kepada 20 responden yang sudah pernah mendapatkan pelayanan pada Asri Motor. Kuesioner disebarakan pada konsumen yang telah mendapatkan pelayanan dari Asri Motor dan bengkel kompetitor terpilih. Maka dapat diketahui bahwa pada penelitian ini jumlah sampe sebanyak 50 sampel dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* atau *accidental sampling*. Sedangkan data sekunder yang dikumpulkan pada penelitian ini berupa profil perusahaan, data keluhan pelanggan pada tahun 2016 serta data lainnya yang mendukung penelitian ini.

Setelah pengumpulan data berupa data keluhan pelanggan maka selanjutnya dibuat rancangan kuesioner berdasarkan data keluhan yang ada dan mengacu pada lima dimensi *service quality* (kualitas jasa) yang dijelaskan pada tinjauan pustaka. Lima dimensi tersebut adalah *tangibles* (bukti fisik) yang mencakup mengenai ketersediaan fasilitas fisik, perlengkapan, sumber daya manusia, dan sarana penunjang, *reliability* (kehandalan) merupakan kemampuan dan kemauan lembaga dalam memberikan pelayanan yang handal, terpercaya, dan memuaskan, *responsiveness* merupakan kemampuan dan kemauan lembaga dalam membantu memenuhi dan menanggapi kebutuhan pelanggan dengan cepat, *Assurance* (jaminan) mencakup keramahan dan kemampuan yang dimiliki seluruh lini manajemen dalam melaksanakan tugasnya, dan *empathy* yang mencakup sikap peduli dari

lini manajemen dengan membangun komunikasi serta pemahaman yang baik terhadap kebutuhan pelanggan. Berikut ini adalah kriteria penilaian yang dibuat berdasarkan keluhan dan berdasarkan *brainstorming* dengan CRC Asri Motor yang dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1

Daftar Pernyataan Kuesioner

Dimensi	No	Pernyataan
TANGIBLES	1	Tersedia sarana kenyamanan ruang tunggu (TV, Koran/Majalah, snack, dan minuman)
	2	Tata ruang yang tepat dan fasilitas ruang tunggu yang nyaman
	3	Kebersihan ruang tunggu dan lingkungan yang terjaga
	4	Tersedia sistem jaringan informasi <i>onl-line</i> yang memadai dan layanan Internet gratis (<i>hot-spot area</i>)
	5	Area parkir yang memadai, teratur dan tertata rapi
	6	Tersedia kamar mandi & toilet yang bersih dan mencukupi
	7	Penampilan petugas <i>Service advisor</i> (SA) yang bersih dan rapi
	8	Penampilan teknisi dan karyawan yang bersih dan rapi rapi
RELIABILITY	9	Kemudahan dalam layanan <i>Booking Service</i>
	10	Pelanggan memperoleh informasi pelayanan dari <i>Service advisor</i> mengenai pekerjaan dan estimasi waktu pengerjaan
	11	Kemudahan bagi pelanggan dalam memperoleh informasi mengenai promosi yang diadakan.
	12	Kemudahan dalam menghubungi bengkel
	13	Pelaksanaan pengerjaan kendaraan sesuai dengan waktu yang telah dijanjikan dengan pelanggan
	14	Keteladanan karyawan dalam hal konsistensi dan disiplin
	15	Kesesuaian estimasi biaya <i>service</i> dengan biaya yang harus dibayarkan
RESPONSIVENESS	16	Karyawan cepat tanggap terhadap keluhan pelanggan
	17	Kemudahan dalam mendapatkan jadwal servis
	18	Pelayanan teknisi dan <i>Service advisor</i> terhadap kebutuhan kendaraan pelanggan yang cepat dan tepat
	19	Pelayanan administrasi yang cepat kepada pelanggan
	20	Kesiapan dan kesediaan karyawan dalam merespon kebutuhan pelanggan
	21	Lama waktu antrian untuk mendapatkan pelayanan <i>Service advisor</i> (SA)
	22	Lama waktu proses serah terima kendaraan dari sebelum <i>service</i> sampai setelah <i>service</i>
ASSURANCE	23	<i>Service advisor</i> bersikap ramah dalam pelayanan kepada pelanggan
	24	Karyawan administrasi bersikap baik, ramah dan tidak mempersulit dalam melayani pelanggan
	25	Rasa aman bagi pelanggan dalam segala urusan khususnya sewaktu pengerjaan kendaraan dalam bengkel
	26	Keamanan barang-barang dan kelengkapan pelanggan pada kendaraan
	27	Ketepatan dan kecepatan <i>Service advisor</i> (SA) dalam membantu kebutuhan
	28	Kondisi kebersihan kendaraan (dalam dan luar) setelah diservis

Dimensi	No	Pernyataan
EMPATHY	29	Petugas <i>Service advisor</i> menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan
	30	Kemampuan petugas <i>Booking Service</i> dalam memahami kebutuhan pelanggan
	31	Kemampuan petugas <i>Service advisor</i> dalam memahami kebutuhan pelanggan

Kuesioner disebarakan kepada pelanggan yang sudah pernah mendapatkan pelayanan dari Asri Motor. Kuesioner awal yang disebarakan untuk mengetahui tingkat harapan, persepsi (kenyataan) dan tingkat kepentingan pada bengkel Asri Motor dan bengkel yang dipilih sebagai perbandingan. Tingkat harapan dan tingkat persepsi akan digunakan untuk mengetahui gap yang ada sehingga nantinya dibuat *House of quality* untuk mendapatkan atribut prioritas yang ditingkatkan.

4.6 Pengolahan Data

Tahapan selanjutnya yang dilakukan setelah pengumpulan data adalah pengolahan data. Pada tahapan ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas kuesioner yang telah disebarakan sehingga nantinya dilakukan analisis ServQual dan analisis QFD dari data yang diolah.

4.6.1 Uji Validitas

Setelah penyebaran kuesioner awal dilakukan dengan sampel sebanyak 50 maka dilakukan uji validitas untuk mengetahui apakah kuesioner yang diuji memiliki ketepatan dalam menjadi alat ukur yang ingin diukur. Kuesioner dikatakan valid apabila kuesioner dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2001). Untuk itu dalam uji validitas yang dilakukan adalah dengan *Microsoft Excell* yang menggunakan rumus dari Korelasi Pearson *Product Moment*. Pengujian dilakukan dengan taraf signifikansi 5 % atau 0,05. Rumus dari Korelasi Pearson *Product Moment* adalah sebagai berikut.

$$r_{hitung} = \frac{n.(XY) - (\Sigma X).(\Sigma Y)}{\sqrt{[n.\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2].[n.\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2]}}$$

(4-1)

Sumber: Wijaya (2011)

Keterangan:

X = Skor variabel

Y = Skor total variabel

n = Jumlah responden

Selain dari menghitung r_{hitung} maka harus dihitung juga r_{tabel} dengan menggunakan rumus berikut.

$$\begin{aligned}
 r_{tabel} &= n - 2 \\
 &= 50 - 2 \\
 &= 48 \approx (\text{tabel } r \text{ dapat dilihat pada lampiran})
 \end{aligned}$$

Data dapat dikatakan valid jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ (0,2787).

Untuk mendapatkan nilai r_{hitung} maka dilakukan perhitungan dengan bantuan *Microsoft Excell* sehingga hasil yang didapatkan akan dibandingkan dengan nilai r_{tabel} . Berikut merupakan nilai uji validitas dari setiap pernyataan dalam kuesioner yang disebarkan.

Tabel 4.2

Nilai Uji Validitas Atribut Persepsi, Harapan, dan Kepentingan

Atribut ke-	r hitung persepsi	r hitung harapan	r hitung kepentingan	r tabel n=50	r tabel n=30	Status
1	0,5473	0,5205	0,6533	0,2787	0,3610	Valid
2	0,5551	0,4725	0,3786	0,2787	0,3610	Valid
3	0,4466	0,4961	0,4096	0,2787	0,3610	Valid
4	0,4314	0,5238	0,3920	0,2787	0,3610	Valid
5	0,5673	0,6701	0,4572	0,2787	0,3610	Valid
6	0,6144	0,5674	0,4096	0,2787	0,3610	Valid
7	0,5673	0,4987	0,3028	0,2787	0,3610	Valid
8	0,6707	0,6557	0,4767	0,2787	0,3610	Valid
9	0,6043	0,5778	0,4242	0,2787	0,3610	Valid
10	0,6482	0,4745	0,6624	0,2787	0,3610	Valid
11	0,6609	0,4243	0,4666	0,2787	0,3610	Valid
12	0,7857	0,7307	0,5353	0,2787	0,3610	Valid
13	0,6925	0,4828	0,6632	0,2787	0,3610	Valid
14	0,5981	0,5676	0,5009	0,2787	0,3610	Valid
15	0,6136	0,6926	0,6184	0,2787	0,3610	Valid
16	0,6198	0,6186	0,6248	0,2787	0,3610	Valid
17	0,5213	0,5479	0,4643	0,2787	0,3610	Valid
18	0,5919	0,5411	0,5461	0,2787	0,3610	Valid
19	0,5586	0,3794	0,3814	0,2787	0,3610	Valid
20	0,6442	0,4015	0,5437	0,2787	0,3610	Valid
21	0,5247	0,5686	0,6532	0,2787	0,3610	Valid
22	0,5663	0,2994	0,5068	0,2787	0,3610	Valid
23	0,6331	0,3666	0,4330	0,2787	0,3610	Valid
24	0,7618	0,6222	0,4330	0,2787	0,3610	Valid
25	0,6010	0,5356	0,6069	0,2787	0,3610	Valid
26	0,5446	0,4190	0,5121	0,2787	0,3610	Valid
27	0,4772	0,4396	0,5420	0,2787	0,3610	Valid
28	0,3647	0,3087	0,5023	0,2787	0,3610	Valid
29	0,4821	0,5512	0,4161	0,2787	0,3610	Valid
30	0,4377	0,4903	0,4492	0,2787	0,3610	Valid
31	0,4205	0,3475	0,3763	0,2787	0,3610	Valid

Berdasarkan uji validitas yang dilakukan maka dapat dikatakan setiap atribut yang terdapat dalam kuesioner dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai alat ukur untuk penelitian ini.

4.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang digunakan untuk melihat konsistensi dari pelanggan terhadap variabel yang ada, sehingga dapat mengetahui apakah data yang diperoleh cenderung memberikan hasil yang sama (konsisten). Pada penelitian ini menggunakan pengujian reliabilitas secara internal, yaitu *internal consistency*. Pengujian ini dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja, kemudian yang diperoleh dilakukan analisis dengan teknik tertentu. Teknik yang digunakan adalah menggunakan *Cronbach Alpha*. Nilai *Cronbach Alpha* uji reliabilitas persepsi, harapan, dan kepentingan dapat dilihat pada tabel 4.3, tabel 4.4 dan tabel 4.5

Tabel 4.3

Nilai Uji Reliabilitas Persepsi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.930	.932	31

Tabel 4.4

Nilai Uji Reliabilitas Harapan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.906	.906	31

Tabel 4.5

Nilai Uji Reliabilitas Kepentingan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.893	.898	31

Menurut Usman dan Purnomo (2006) dalam melakukan uji reliabilitas batas nilai koefisien reliabilitas yang diukur harus dipenuhi adalah 0,6. Berdasarkan nilai *Cronbach Alpha* persepsi dan harapan maka atribut-atribut kuesioner yang diuji dapat dikatakan reliabel karena memenuhi syarat batas nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach Alpha*) yaitu 0,930 untuk nilai persepsi, 0,906 untuk nilai harapan, dan 0,893 untuk nilai kepentingan

4.6.3 Identifikasi Gap 5 (*Service Quality*)

Tahapan awal dalam analisis *Service quality* yaitu mengidentifikasi GAP 5 dari persepsi dan harapan responden terhadap pelayanan yang diberikan Asri Motor Sidoarjo. Identifikasi GAP 5 dilakukan untuk mengetahui kesenjangan antara persepsi dan harapan responden. Berdasarkan rumus Persamaan dalam *servqual* menurut Parasuraman, Zeithaml dan Berry dalam Rambat (2006) : $Q = P - E$. Q adalah kualitas, P adalah persepsi dan E adalah harapan. Maka nilai Gap didapatkan dari nilai persepsi yang dikurangi ekspektasi (harapan) dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6

Perhitungan Nilai GAP 5 Persepsi dan Harapan

No	Atribut	Persepsi	Harapan	GAP
1	Tersedia sarana kenyamanan ruang tunggu (TV, Koran/Majalah, snack, dan minuman)	4,22	4,4	-0,18
2	Tata ruang yang tepat dan fasilitas ruang tunggu yang nyaman	4,34	4,38	-0,04
3	Kebersihan ruang tunggu dan lingkungan yang terjaga	4,22	4,42	-0,2
4	Tersedia sistem jaringan informasi <i>onl-line</i> yang memadai dan layanan Internet gratis (<i>hot-spot area</i>)	4	4,32	-0,32
5	Area parkir yang memadai, teratur dan tertata rapi	4,26	4,52	-0,26
6	Tersedia kamar mandi & toilet yang bersih dan mencukupi	4,28	4,4	-0,12
7	Penampilan petugas <i>Service advisor</i> (SA) yang bersih dan rapi	4,22	4,3	-0,08
8	Penampilan teknisi dan karyawan yang bersih dan rapi	4,14	4,3	-0,16
9	Kemudahan dalam layanan <i>Booking Service</i>	4,24	4,4	-0,16
10	Pelanggan memperoleh informasi pelayanan dari <i>Service advisor</i> mengenai pekerjaan dan estimasi waktu pengerjaan	3,72	4,32	-0,6
11	Kemudahan bagi pelanggan dalam memperoleh informasi mengenai promosi yang diadakan.	4,14	4,36	-0,22
12	Kemudahan dalam menghubungi bengkel	4,3	4,5	-0,2
13	Pelaksanaan pengerjaan kendaraan sesuai dengan waktu yang telah dijanjikan dengan pelanggan	3,9	4,3	-0,4
14	Keteladanan karyawan dalam hal konsistensi dan disiplin	4,2	4,32	-0,12
15	Kesesuaian estimasi biaya <i>service</i> dengan biaya yang harus dibayarkan	4,34	4,4	-0,06
16	Karyawan cepat tanggap terhadap keluhan pelanggan	4,38	4,48	-0,1
17	Kemudahan dalam mendapatkan jadwal servis	4,32	4,42	-0,1
18	Pelayanan teknisi dan <i>Service advisor</i> terhadap kebutuhan kendaraan pelanggan yang cepat dan tepat	3,9	4,22	-0,32
19	Pelayanan administrasi yang cepat kepada pelanggan	3,94	4,2	-0,26
20	Kesiapan dan kesediaan karyawan dalam merespon kebutuhan pelanggan	3,88	4,28	-0,4
21	Lama waktu antrian untuk mendapatkan pelayanan <i>Service advisor</i> (SA)	3,92	4,46	-0,54
22	Lama waktu proses serah terima kendaraan dari sebelum <i>service</i> sampai setelah <i>service</i>	3,82	4,42	-0,6
23	<i>Service advisor</i> bersikap ramah dalam pelayanan kepada pelanggan	3,94	4,26	-0,32
24	Karyawan administrasi bersikap baik, ramah dan tidak mempersulit dalam melayani pelanggan	4,26	4,44	-0,18
25	Rasa aman bagi pelanggan dalam segala urusan khususnya sewaktu pengerjaan kendaraan dalam bengkel	4,14	4,38	-0,24
26	Keamanan barang-barang dan kelengkapan pelanggan pada kendaraan	4,32	4,5	-0,18

No	Atribut	Persepsi	Harapan	GAP
27	Ketepatan dan kecepatan <i>Service advisor</i> (SA) dalam membantu kebutuhan	4,32	4,48	-0,16
28	Kondisi kebersihan kendaraan (dalam dan luar) setelah diservis	3,58	4,6	-1,02
29	Petugas <i>Service advisor</i> menjalin komunikasi yang baik dengan pelanggan	4,18	4,32	-0,14
30	Kemampuan petugas <i>Booking Service</i> dalam memahami kebutuhan pelanggan	4,22	4,26	-0,04
31	Kemampuan petugas <i>Service advisor</i> dalam memahami kebutuhan pelanggan	4,2	4,5	-0,3

Berdasarkan perhitungan nilai GAP 5 persepsi dan harapan semua atribut memiliki GAP yang bernilai negatif yang artinya pelanggan merasa kurang puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Asri Motor Sidoarjo. Atribut yang memiliki GAP terbesar adalah atribut kondisi kebersihan (dalam dan luar) setelah diservis yaitu -1,02 dan atribut yang memiliki GAP terkecil adalah atribut kemampuan petugas *booking service* dalam memahami kebutuhan pelanggan yaitu -0,04

4.6.4 Pembuatan *House of Quality*

Tahapan selanjutnya yang dilakukan setelah analisis *service quality* adalah dengan melakukan analisis dengan model QFD melalui pembuatan *house of quality*. Tahapan-tahapan dalam *House of quality* adalah sebagai berikut.

1. Identifikasi *Voice of Customer*

Dari hasil analisis GAP 5 yang telah dilakukan semua atribut memiliki nilai negatif maka 31 atribut dapat digunakan sebagai *voice of customer*. Dalam penyusunan *voice of customer* disederhanakan menjadi 30 item atribut. Atribut yang digunakan dalam room 1 dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7

Voice Of Customer

No	Atribut Pernyataan
1	Ruang tunggu yang nyaman
2	Tata ruang yang tepat dan fasilitas lengkap
3	Ruang tunggu yang bersih dan rapi
4	Tersedia jaringan informasi <i>on-line</i> dan layanan internet gratis
5	Area parkir luas dan teratur rapi
6	Kamar mandi bersih dan rapi
7	Penampilan <i>service advisor</i> rapi dan bersih
8	Penampilan karyawan dan teknisi rapi dan bersih
9	Layanan <i>booking service</i> yang mudah dan cepat
10	Pemberian informasi yang tepat oleh <i>service advisor</i>
11	Informasi mengenai promosi yang mudah didapatkan
12	Kemudahan menghubungi bengkel
13	Pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan
14	Karyawan yang konsisten dan disiplin
15	Harga jasa yang tepat

No	Atribut Pernyataan
16	Karyawan yang sigap terhadap keluhan
17	Jadwal servis teratur dan cepat
18	Pelayanan teknisi dan <i>service advisor</i> yang cepat dan tepat
19	Pelayanan administrasi yang cepat
20	Karyawan selalu siap merespon kebutuhan pelanggan
21	Antrian pelayanan <i>service advisor</i> yang cepat
22	Pelayanan keseluruhan servis yang cepat dan tepat
23	<i>Service advisor</i> yang ramah
24	Karyawan administrasi ramah
25	Keamanan barang-barang dan kelengkapan kendaraan
26	<i>Service advisor</i> melayani dengan cepat dan tepat
27	Kondisi kebersihan kendaraan
28	Komunikasi yang baik oleh <i>service advisor</i>
29	Petugas <i>booking service</i> yang sigap dalam pelayanan
30	Petugas <i>service advisor</i> yang sigap dalam pelayanan

2. Planning Matrix

Tahapan selanjutnya yang dilakukan dalam model QFD adalah pembuatan matriks perencanaan yang berisi tentang 7 poin penting yang dibutuhkan dalam pembuatan *House of quality*. Dalam matriks perencanaan dapat diketahui seberapa penting masing-masing kebutuhan layanan jasa yang diberikan. Berikut adalah bagian dari matriks perencanaan.

a. Importance to Customer.

Setelah pembuatan *voice of customer* maka selanjutnya dilakukan perhitungan nilai *importance to customer* untuk setiap atribut. Nilai *importance of customer* dari setiap atribut dapat dilihat pada Tabel 4.8

Tabel 4.8

Importance Of Customer

No	Atribut Pernyataan	Tingkat kepentingan
1	Ruang tunggu yang nyaman	4,03
2	Tata ruang yang tepat dan fasilitas lengkap	3,77
3	Ruang tunggu yang bersih dan rapi	4,17
4	Tersedia jaringan informasi <i>on-line</i> dan layanan internet gratis	3,73
5	Area parkir luas dan teratur rapi	3,93
6	Kamar mandi bersih dan rapi	4,17
7	Penampilan <i>service advisor</i> rapi dan bersih	3,63
8	Penampilan karyawan dan teknisi rapi dan bersih	3,60
9	Layanan <i>booking service</i> yang mudah dan cepat	4,27
10	Pemberian informasi yang tepat oleh <i>service advisor</i>	4,27
11	Informasi mengenai promosi yang mudah didapatkan	4,33
12	Kemudahan menghubungi bengkel	3,77
13	Pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan	4,23
14	Karyawan yang konsisten dan disiplin	4,17
15	Harga jasa yang tepat	3,97
16	Karyawan yang sigap terhadap keluhan	3,97

No	Atribut Pernyataan	Tingkat kepentingan
17	Jadwal servis teratur dan cepat	4,07
18	Pelayanan teknisi dan <i>service advisor</i> yang cepat dan tepat	3,70
19	Pelayanan administrasi yang cepat	3,57
20	Karyawan selalu siap merespon kebutuhan pelanggan	4,07
21	Antrian pelayanan <i>service advisor</i> yang cepat	4,57
22	Pelayanan keseluruhan servis yang cepat dan tepat	4,83
23	<i>Service advisor</i> yang ramah	3,57
24	Karyawan administrasi ramah	3,57
25	Keamanan barang-barang dan kelengkapan kendaraan	4,33
26	<i>Service advisor</i> melayani dengan cepat dan tepat	4,13
27	Kondisi kebersihan kendaraan	4,43
28	Komunikasi yang baik oleh <i>service advisor</i>	3,63
29	Petugas <i>booking service</i> yang sigap dalam pelayanan	3,43
30	Petugas <i>service advisor</i> yang sigap dalam pelayanan	3,70

Dapat dilihat dari tabel diatas nilai *IoC* yang tertinggi adalah atribut pelayanan keseluruhan seluruh servis yang cepat dan tepat yaitu 4,83. Nilai *IoC* yang terendah adalah atribut petugas *booking service* yang sigap dalam pelayanan yaitu 3,43.

b. *Customer Satisfaction Performance*

Langkah selanjutnya adalah menghitung nilai *customer satisfaction performance* yang merupakan nilai persepsi dari pelanggan mengenai performansi perusahaan. Nilai persepsi didapatkan dari rata-rata nilai persepsi. Nilai *customer satisfaction performance* dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9

Nilai *Customer Satisfaction Performance*

No	Atribut Pernyataan	Persepsi
1	Ruang tunggu yang nyaman	4,22
2	Tata ruang yang tepat dan fasilitas lengkap	4,34
3	Ruang tunggu yang bersih dan rapi	4,22
4	Tersedia jaringan informasi <i>on-line</i> dan layanan internet gratis	4
5	Area parkir luas dan teratur rapi	4,26
6	Kamar mandi bersih dan rapi	4,28
7	Penampilan <i>service advisor</i> rapi dan bersih	4,22
8	Penampilan karyawan dan teknisi rapi dan bersih	4,14
9	Layanan <i>booking service</i> yang mudah dan cepat	4,24
10	Pemberian informasi yang tepat oleh <i>service advisor</i>	3,72
11	Informasi mengenai promosi yang mudah didapatkan	4,14
12	Kemudahan menghubungi bengkel	4,3
13	Pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan	3,9
14	Karyawan yang konsisten dan disiplin	4,2
15	Harga jasa yang tepat	4,34
16	Karyawan yang sigap terhadap keluhan	4,38
17	Jadwal servis teratur dan cepat	4,32
18	Pelayanan teknisi dan <i>service advisor</i> yang cepat dan tepat	3,9
19	Pelayanan administrasi yang cepat	3,94
20	Karyawan selalu siap merespon kebutuhan pelanggan	3,88

No	Atribut Pernyataan	Persepsi
21	Antrian pelayanan <i>service advisor</i> yang cepat	3,92
22	Pelayanan keseluruhan servis yang cepat dan tepat	3,82
23	<i>Service advisor</i> yang ramah	3,94
24	Karyawan administrasi ramah	4,26
25	Keamanan barang-barang dan kelengkapan kendaraan	4,32
26	<i>Service advisor</i> melayani dengan cepat dan tepat	4,32
27	Kondisi kebersihan kendaraan	3,58
28	Komunikasi yang baik oleh <i>service advisor</i>	4,18
29	Petugas <i>booking service</i> yang sigap dalam pelayanan	4,22
30	Petugas <i>service advisor</i> yang sigap dalam pelayanan	4,2

Dari Tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa nilai persepsi terendah adalah pada atribut kondisi kebersihan kendaraan dengan nilai 3,58. Sedangkan nilai persepsi tertinggi adalah pada atribut karyawan yang sigap terhadap keluhan dengan nilai 4,38.

c. *Competitive Satisfaction Performance*

competitive satisfaction performance merupakan nilai persepsi pelanggan yang menilai pelayanan yang diberikan oleh kompetitor. Nilai *competitive satisfaction performance* kompetitor dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10

Nilai *Competitive Satisfaction Performance*

No	Atribut Pernyataan	Persepsi Auto 2000	Persepsi Liek Motor
1	Ruang tunggu yang nyaman	4,10	3,43
2	Tata ruang yang tepat dan fasilitas lengkap	3,90	3,40
3	Ruang tunggu yang bersih dan rapi	4,00	3,40
4	Tersedia jaringan informasi <i>on-line</i> dan layanan internet gratis	3,93	3,50
5	Area parkir luas dan teratur rapi	4,00	3,27
6	Kamar mandi bersih dan rapi	3,93	3,33
7	Penampilan <i>service advisor</i> rapi dan bersih	4,30	3,23
8	Penampilan karyawan dan teknisi rapi dan bersih	4,37	3,47
9	Layanan <i>booking service</i> yang mudah dan cepat	4,20	3,47
10	Pemberian informasi yang tepat oleh <i>service advisor</i>	4,20	3,23
11	Informasi mengenai promosi yang mudah didapatkan	4,13	2,90
12	Kemudahan menghubungi bengkel	3,93	3,27
13	Pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan	3,93	3,17
14	Karyawan yang konsisten dan disiplin	3,80	3,23
15	Harga jasa yang tepat	3,93	3,73
16	Karyawan yang sigap terhadap keluhan	4,33	3,60
17	Jadwal servis teratur dan cepat	4,00	3,40

No	Atribut Pernyataan	Persepsi Auto 2000	Persepsi Liek Motor
18	Pelayanan teknisi dan <i>service advisor</i> yang cepat dan tepat	3,97	3,37
19	Pelayanan administrasi yang cepat	3,87	3,37
20	Karyawan selalu siap merespon kebutuhan pelanggan	3,87	3,53
21	Antrian pelayanan <i>service advisor</i> yang cepat	3,70	3,07
22	Pelayanan keseluruhan servis yang cepat dan tepat	4,37	3,30
23	<i>Service advisor</i> yang ramah	4,07	3,63
24	Karyawan administrasi ramah	3,90	3,67
25	Keamanan barang-barang dan kelengkapan kendaraan	4,10	3,97
26	<i>Service advisor</i> melayani dengan cepat dan tepat	3,87	3,53
27	Kondisi kebersihan kendaraan	4,17	3,83
28	Komunikasi yang baik oleh <i>service advisor</i>	4,17	3,73
29	Petugas <i>booking service</i> yang sigap dalam pelayanan	4,10	3,87
30	Petugas <i>service advisor</i> yang sigap dalam pelayanan	3,97	3,83

Dari Tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa nilai persepsi terendah kompetitor 1 adalah pada atribut antrian pelayanan *service advisor* dengan nilai 3,70 dan nilai persepsi tertinggi pada atribut pelayanan keseluruhan servis yang cepat dan tepat yaitu 4,37. Sedangkan nilai persepsi terendah kompetitor 2 adalah pada atribut informasi mengenai promosi yaitu 2,90 dan nilai persepsi tertinggi kompetitor 2 adalah pada atribut keamanan barang-barang dan kelengkapan kendaraan yaitu 3,97.

d. *Expected Satisfaction Performance*

Merupakan nilai dari harapan atau ekspektasi dari performansi yang diberikan perusahaan terhadap konsumen. Nilai ini diperoleh dari penyebaran kuesioner yang dilakukan terhadap pelanggan dari Asri Motor Sidoarjo. Pada Tabel 4.11 dapat dilihat nilai *expected satisfaction performance* Asri Motor Sidoarjo.

Tabel 4.11

Nilai *Expected Satisfaction Performance*

No	Atribut Pernyataan	Harapan
1	Ruang tunggu yang nyaman	4,40
2	Tata ruang yang tepat dan fasilitas lengkap	4,38
3	Ruang tunggu yang bersih dan rapi	4,42
4	Tersedia jaringan informasi <i>on-line</i> dan layanan internet gratis	4,32
5	Area parkir luas dan teratur rapi	4,52
6	Kamar mandi bersih dan rapi	4,40
7	Penampilan <i>service advisor</i> rapi dan bersih	4,30
8	Penampilan karyawan dan teknisi rapi dan bersih	4,30
9	Layanan <i>booking service</i> yang mudah dan cepat	4,40

No	Atribut Pernyataan	Harapan
10	Pemberian informasi yang tepat oleh <i>service advisor</i>	4,32
11	Informasi mengenai promosi yang mudah didapatkan	4,36
12	Kemudahan menghubungi bengkel	4,50
13	Pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan	4,30
14	Karyawan yang konsisten dan disiplin	4,32
15	Harga jasa yang tepat	4,40
16	Karyawan yang sigap terhadap keluhan	4,48
17	Jadwal servis teratur dan cepat	4,42
18	Pelayanan teknisi dan <i>service advisor</i> yang cepat dan tepat	4,22
19	Pelayanan administrasi yang cepat	4,20
20	Karyawan selalu siap merespon kebutuhan pelanggan	4,28
21	Antrian pelayanan <i>service advisor</i> yang cepat	4,46
22	Pelayanan keseluruhan servis yang cepat dan tepat	4,42
23	<i>Service advisor</i> yang ramah	4,26
24	Karyawan administrasi ramah	4,44
25	Keamanan barang-barang dan kelengkapan kendaraan	4,50
26	<i>Service advisor</i> melayani dengan cepat dan tepat	4,48
27	Kondisi kebersihan kendaraan kendaraan	4,60
28	Komunikasi yang baik oleh <i>service advisor</i>	4,32
29	Petugas <i>booking service</i> yang sigap dalam pelayanan	4,26
30	Petugas <i>service advisor</i> yang sigap dalam pelayanan	4,50

Dari Tabel 4.11 diatas dapat dilihat nilai tertinggi ekspektasi atau harapan konsumen terkait performansi yang diberikan oleh Asri Motor Sidoarjo dalam pelayanannya adalah atribut kondisi kebersihan kendaraan setelah servis yaitu 4,60. Nilai terendah harapan konsumen adalah pelayanan administrasi yang cepat yaitu 4,20.

e. *Improvement Ratio*

Improvement Ratio merupakan nilai ukuran yang menggambarkan usaha yang diperlukan untuk mengubah tingkat kepuasan pelanggan terhadap atribut - atribut kebutuhan pelanggan yang telah dibuat untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

$$\text{Improvement Ratio} = \frac{\text{Expected satisfaction performance}}{\text{Customer satisfaction performance}} = \frac{4,40}{4,22} = 1,043$$

Berikut merupakan nilai dari *improvement ratio* yang dapat dilihat pada Tabel 4.12

Tabel 4.12

Nilai *Improvement Ratio*

No	Atribut Pernyataan	<i>Improvement Ratio</i>
1	Ruang tunggu yang nyaman	1,043
2	Tata ruang yang tepat dan fasilitas lengkap	1,009
3	Ruang tunggu yang bersih dan rapi	1,047
4	Tersedia jaringan informasi <i>on-line</i> dan layanan internet gratis	1,080
5	Area parkir luas dan teratur rapi	1,061
6	Kamar mandi bersih dan rapi	1,028
7	Penampilan <i>service advisor</i> rapi dan bersih	1,019
8	Penampilan karyawan dan teknisi rapi dan bersih	1,039
9	Layanan <i>booking service</i> yang mudah dan cepat	1,038

No	Atribut Pernyataan	Improvement Ratio
10	Pemberian informasi yang tepat oleh <i>service advisor</i>	1,161
11	Informasi mengenai promosi yang mudah didapatkan	1,053
12	Kemudahan menghubungi bengkel	1,047
13	Pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan	1,103
14	Karyawan yang konsisten dan disiplin	1,029
15	Harga jasa yang tepat	1,024
16	Karyawan yang sigap terhadap keluhan	1,023
17	Jadwal servis teratur dan cepat	1,023
18	Pelayanan teknisi dan <i>service advisor</i> yang cepat dan tepat	1,082
19	Pelayanan administrasi yang cepat	1,066
20	Karyawan selalu siap merespon kebutuhan pelanggan	1,103
21	Antrian pelayanan <i>service advisor</i> yang cepat	1,138
22	Pelayanan keseluruhan servis yang cepat dan tepat	1,157
23	<i>Service advisor</i> yang ramah	1,081
24	Karyawan administrasi ramah	1,042
25	Keamanan barang-barang dan kelengkapan kendaraan	1,042
26	<i>Service advisor</i> melayani dengan cepat dan tepat	1,037
27	Kondisi kebersihan kendaraan kendaraan	1,285
28	Komunikasi yang baik oleh <i>service advisor</i>	1,033
29	Petugas <i>booking service</i> yang sigap dalam pelayanan	1,009
30	Petugas <i>service advisor</i> yang sigap dalam pelayanan	1,071

Dari Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai *improvement ratio* tertinggi adalah atribut kondisi kebersihan kendaraan kendaraan yaitu 1,285. Nilai *improvement ratio* terendah adalah atribut petugas *booking service* yang sigap dalam pelayanan yaitu 1,009.

f.. *Raw Weight*

Setelah perhitungan *improvement ratio* dilakukan maka langkah selanjutnya adalah menghitung *raw weight*. *Raw weight* merupakan nilai yang menunjukkan seberapa besar suatu perbaikan dan perubahan dari kebutuhan secara keseluruhan. Rumus yang digunakan untuk menghitung *raw weight* adalah:

$$\text{Raw Weight} = (\text{Important to Customer}) \times (\text{Improvement Ratio}).$$

Tabel 4.13

Nilai *Raw Weight*

No	Atribut Pernyataan	Raw Weight
1	Ruang tunggu yang nyaman	4,202
2	Tata ruang yang tepat dan fasilitas lengkap	3,805
3	Ruang tunggu yang bersih dan rapi	4,368
4	Tersedia jaringan informasi <i>on-line</i> dan layanan internet gratis	4,028
5	Area parkir luas dan teratur rapi	4,170
6	Kamar mandi bersih dan rapi	4,287
7	Penampilan <i>service advisor</i> rapi dan bersih	3,699
8	Penampilan karyawan dan teknisi rapi dan bersih	3,739
9	Layanan <i>booking service</i> yang mudah dan cepat	4,431
10	Pemberian informasi yang tepat oleh <i>service advisor</i>	4,959

No	Atribut Pernyataan	Raw Weight
11	Informasi mengenai promosi yang mudah didapatkan	4,560
12	Kemudahan menghubungi bengkel	3,945
13	Pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan	4,664
14	Karyawan yang konsisten dan disiplin	4,289
15	Harga jasa yang tepat	4,025
16	Karyawan yang sigap terhadap keluhan	4,061
17	Jadwal servis teratur dan cepat	4,164
18	Pelayanan teknisi dan <i>service advisor</i> yang cepat dan tepat	4,004
19	Pelayanan administrasi yang cepat	3,806
20	Karyawan selalu siap merespon kebutuhan pelanggan	4,490
21	Antrian pelayanan <i>service advisor</i> yang cepat	5,200
22	Pelayanan keseluruhan servis yang cepat dan tepat	5,589
23	<i>Service advisor</i> yang ramah	3,860
24	Karyawan administrasi ramah	3,721
25	Keamanan barang-barang dan kelengkapan kendaraan	4,510
26	<i>Service advisor</i> melayani dengan cepat dan tepat	4,283
27	Kondisi kebersihan kendaraan	5,692
28	Komunikasi yang baik oleh <i>service advisor</i>	3,752
29	Petugas <i>booking service</i> yang sigap dalam pelayanan	3,463
30	Petugas <i>service advisor</i> yang sigap dalam pelayanan	3,964

Nilai *raw weight* dapat dilihat pada Tabel 4.13, dari tabel tersebut dapat dilihat nilai *raw weight* tertinggi adalah pada atribut kondisi kebersihan kendaraan dengan nilai 5,692 dan nilai *raw weight* terendah adalah pada atribut petugas *booking service* yang sigap dalam pelayanan dengan nilai 3,463.

g. *Normalized Raw Weight*

Merupakan nilai *raw weight* yang dinyatakan dalam persen atau pecahan antara 0 sampai 1 atau 100 %. Contoh perhitungan nilai *normalized raw weight* pada atribut no 1 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Normalized Raw Weight} &= \frac{\text{Raw Weight}}{\sum \text{raw weight}} \times 100 \\
 &= \frac{4,202}{127,727} \times 100 \\
 &= 3,290
 \end{aligned}$$

Tabel 4.14

Nilai *normalized raw weight*

No	Atribut Pernyataan	Normalized Raw Weight
1	Ruang tunggu yang nyaman	3,290
2	Tata ruang yang tepat dan fasilitas lengkap	2,979
3	Ruang tunggu yang bersih dan rapi	3,420
4	Tersedia jaringan informasi <i>on-line</i> dan layanan internet gratis	3,154
5	Area parkir luas dan teratur rapi	3,265
6	Kamar mandi bersih dan rapi	3,356
7	Penampilan <i>service advisor</i> rapi dan bersih	2,896
8	Penampilan karyawan dan teknisi rapi dan bersih	2,927
9	Layanan <i>booking service</i> yang mudah dan cepat	3,469

No	Atribut Pernyataan	Normalized Raw Weight
10	Pemberian informasi yang tepat oleh <i>service advisor</i>	3,882
11	Informasi mengenai promosi yang mudah didapatkan	3,570
12	Kemudahan menghubungi bengkel	3,089
13	Pekerjaan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan	3,651
14	Karyawan yang konsisten dan disiplin	3,358
15	Harga jasa yang tepat	3,151
16	Karyawan yang sigap terhadap keluhan	3,179
17	Jadwal servis teratur dan cepat	3,260
18	Pelayanan teknisi dan <i>service advisor</i> yang cepat dan tepat	3,134
19	Pelayanan administrasi yang cepat	2,979
20	Karyawan selalu siap merespon kebutuhan pelanggan	3,515
21	Antrian pelayanan <i>service advisor</i> yang cepat	4,071
22	Pelayanan keseluruhan servis yang cepat dan tepat	4,375
23	<i>Service advisor</i> yang ramah	3,022
24	Karyawan administrasi ramah	2,913
25	Keamanan barang-barang dan kelengkapan kendaraan	3,531
26	<i>Service advisor</i> melayani dengan cepat dan tepat	3,353
27	Kondisi kebersihan kendaraan	4,457
28	Komunikasi yang baik oleh <i>service advisor</i>	2,937
29	Petugas <i>booking service</i> yang sigap dalam pelayanan	2,711
30	Petugas <i>service advisor</i> yang sigap dalam pelayanan	3,104

Dari Tabel 4.14 dapat dilihat nilai *normalized raw weight* tertinggi adalah pada atribut kondisi kebersihan kendaraan dengan nilai 4,457 dan nilai *normalized raw weight* terendah adalah pada atribut petugas *booking service* yang sigap dalam pelayanan dengan nilai 2,711.

3. Pembuatan Daftar *Technical Descriptor* (Hows)

Informasi mengenai kebutuhan konsumen yang diperoleh akan menjadi pertimbangan bagi pihak perusahaan dalam membuat jawaban atau solusi dari keinginan konsumen. *Technical descriptor* atau disebut respon teknis merupakan jawaban atas kebutuhan konsumen yang didapatkan analisis *voice of customer*. Berdasarkan diskusi dengan *Customer Relationship Coordinator* pihak perusahaan dan informasi yang diperoleh maka daftar respon teknis yang dibuat dapat dilihat pada Tabel 4.15

Tabel 4.15

Daftar *Technical Descriptor*

Kode	Atribut Pernyataan
T1	Jumlah fasilitas
T2	Tingkat kebersihan ruang tunggu
T3	Jaringan informasi <i>on-line</i> dan Wifi gratis (Kecepatan, Frekuensi, dan <i>security</i>)
T4	Kapasitas Parkir
T5	Tingkat kebersihan kamar mandi
T6	Pelatihan (<i>training</i>) sikap dan perilaku karyawan (frekuensi dan materi)
T7	Ketepatan harga jasa
T8	Garansi <i>service</i>
T9	Jumlah mekanik

Kode	Atribut Pernyataan
T10	Tingkat kebersihan kendaraan setelah servis
T11	Jumlah karyawan
T12	Pelatihan kerja mekanik (frekuensi dan materi)
T13	Jumlah <i>service advisor</i>
T14	Pelatihan kerja <i>service advisor</i> (frekuensi dan materi)

Berikut penjelasan Tabel 4.14:

a. Jumlah fasilitas penunjang kenyamanan

Banyaknya fasilitas – fasilitas yang bersifat komersial yang dapat digunakan oleh konsumen ketika menunggu kendaraan yang sedang diservis.

b. Tingkat kebersihan ruang tunggu

Kebersihan ruang tunggu yang dijaga dan usaha pembersihan yang dilakukan perusahaan demi kenyamanan konsumen

c. Jaringan informasi online dan Wifi Gratis

Penyediaan jaringan informasi perusahaan online dan penyediaan Wifi Gratis untuk dapat digunakan pelanggan. Berisi tentang frekuensi, kecepatan jaringan dan *security*

d. Kapasitas parkir

Pengaturan luas parkir kendaraan yang baik dan pengaturan cara parkir kendaraan konsumen yang mendapatkan pelayanan servis untuk memaksimalkan kapasitas lahan parkir.

e. Tingkat kebersihan kamar mandi

Pembersihan yang rutin di kamar mandi demi kenyamanan konsumen

f. Pelatihan sikap dan perilaku karyawan

Pelaksanaan pelatihan atau *training* mengenai sikap dan perilaku yang harus dilakukan karyawan dalam pemberian layanan kepada konsumen. Hal ini meliputi kesiapan, keramahan, dan kesediaan dalam melayani konsumen. Berkaitan dengan frekuensi pelatihan dan materi pelatihan yang diberikan

g. Ketepatan harga jasa

Penyesuaian jenis pelayanan dan harga yang tepat sehingga membangun kepercayaan konsumen dalam pelayanan servis kendaraan yang diberikan perusahaan.

h. Garansi setelah servis

Garansi yang diberikan oleh perusahaan kepada konsumen setelah kendaraan selesai di servis.

i. Jumlah teknisi/ mekanik

Penyesuaian jumlah teknisi dan mekanik terhadap volume servis kendaraan agar dapat melayani servis kendaraan dengan cepat dan tepat

j. Tingkat kebersihan kendaraan setelah servis

Bagian dalam dan luar kendaraan setelah dilakukan servis harus bersih.

k. Jumlah karyawan

Penyesuaian jumlah karyawan dalam membantu pelayanan servis yang diberikan kepada pelanggan

l. Pelatihan kerja teknisi/mechanik

Pelaksanaan pelatihan kerja baik untuk teknisi meliputi kemampuan melakukan service dan keahlian dalam melakukan servis kendaraan. Hal ini meliputi frekuensi pelatihan dan materi pelatihan.

m. Jumlah *service advisor*

Penyesuaian jumlah *service advisor* terhadap kebutuhan pelayanan yang cepat dan tepat kepada konsumen.

n. Pelatihan kerja *service advisor*

Pelaksanaan pelatihan kerja untuk *service advisor* yang meliputi kemampuan melakukan dalam memahami kebutuhan servis kendaraan konsumen dan keahlian dalam melakukan servis kendaraan. Hal ini meliputi frekuensi pelatihan dan materi pelatihan.

4. Penentuan Relationship Matrix

Setelah terbentuk matriks WHATs pada room 1 dan HOWs pada room 2 maka langkah selanjutnya adalah menentukan tingkat hubungan antara kedua matriks yang dibuat (room 3). Menurut Ulrich dan Eppinger (2001:80) matriks ini merupakan elemen kunci dari *House of quality*. Penentuan hubungan *relationship matrix* ini berdasarkan 3 karakteristik yaitu ● yang menyatakan hubungan yang kuat, ○ yang menyatakan hubungan yang sedang, dan ▼ yang menyatakan hubungan lemah. *Relationship matrix* menunjukkan hubungan antara *voice of customer* dan *technical descriptor* dan dapat dilihat pada lampiran 1.

Penjelasan *relationship matrix* adalah sebagai berikut:

- a. Hubungan 1-T1
Jumlah fasilitas ruang tunggu memiliki hubungan yang kuat pada kenyamanan konsumen pada ruang tunggu yang disediakan. Fasilitas yang disediakan dapat menunjang kenyamanan konsumen terhadap ruang tunggu
- b. Hubungan 2-T1
Jumlah fasilitas ruang tunggu juga memiliki hubungan yang kuat terhadap tata ruang yang tepat dan fasilitas yang lengkap. Karena jumlah fasilitas yang dimiliki akan mempengaruhi tata ruang tunggu yang nyaman
- c. Hubungan 3-T2
Tingkat kebersihan yang tepat memiliki hubungan yang kuat terhadap keinginan konsumen tentang ruang tunggu yang bersih dan nyaman. Semakin baik tingkat kebersihan maka semakin baik pula kenyamanan dari konsumen.
- d. Hubungan 4-T3
Tersedianya jaringan informasi on-line dan wifi gratis memiliki hubungan yang kuat terhadap atribut keinginan jaringan informasi mengenai perusahaan yang dapat diakses secara gratis oleh pelanggan
- e. Hubungan 5-T4
Pengaturan tata lokasi parkir memiliki hubungan yang kuat terhadap atribut keinginan area parkir yang luas dan teratur rapi. Adanya pengaturan tata lokasi yang baik akan membuat area parkir teratur rapi dan luas.
- f. Hubungan 6-T5
Tingkat kebersihan kamar mandi yang tepat memiliki hubungan yang kuat terhadap keinginan konsumen tentang kamar mandi yang bersih dan nyaman. Semakin baik tingkat kebersihan maka semakin baik pula kenyamanan dari konsumen.
- g. Hubungan 7-T14
Pelatihan kerja *service advisor* memiliki hubungan yang lemah terhadap penampilan *service advisor* yang bersih dan rapi.
- h. Hubungan 8-T6
Pelatihan sikap dan kerja karyawan memiliki hubungan yang lemah terhadap penampilan karyawan yang bersih dan rapi.
- i. Hubungan 9-T11
Layanan *booking service* yang cepat dan tepat memiliki hubungan yang lemah dengan jumlah karyawan. Hal ini dikarenakan jumlah karyawan yang disesuaikan

dengan kebutuhan dalam melayani pelanggan akan mempengaruhi proses layanan yang cepat dan tepat.

j. Hubungan 10-T14

Pelatihan kerja *service advisor* memiliki hubungan yang kuat dengan pemberian informasi yang tepat oleh *service advisor*. Hal ini dikarenakan kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh *service advisor* dalam memahami kebutuhan pelayanan servis mempengaruhi pemberian informasi yang tepat terhadap konsumen.

k. Hubungan 11-T3

Tersedianya jaringan informasi on-line dan wifi gratis memiliki hubungan yang kuat terhadap informasi mengenai promosi yang mudah didapatkan. Adanya layanan akan mempermudah konsumen dalam memperoleh informasi

l. Hubungan 12-T3

Tersedianya jaringan informasi on-line mengenai bengkel memiliki hubungan namun lemah terhadap kemudahan menghubungi bengkel. Adanya jaringan informasi on-line dapat mempermudah konsumen atau pelanggan dalam menghubungi bengkel dan melakukan *booking service*.

m. Hubungan 13-T9, 13-T12, 13-T14

Jumlah mekanik, pelatihan kerja mekanik, dan pelatihan kerja *service advisor* memiliki hubungan dalam atribut pekerjaan yang selesai tepat dengan waktu yang dijanjikan. Hal ini dikarenakan banyaknya mekanik dan kemampuan kerja mekanik dan kemampuan kerja *service advisor* memiliki pengaruh pada pekerjaan pelayanan servis yang diberikan

n. Hubungan 14-T6

Pelatihan sikap dan kerja karyawan memiliki hubungan yang lemah terhadap sikap karyawan yang konsisten dan disiplin.

o. Hubungan 15-T7

Penyesuaian harga yang tepat memiliki hubungan yang kuat dengan atribut harga jasa yang tepat.

p. Hubungan 16-T6

Pelatihan sikap dan kerja karyawan memiliki hubungan yang lemah terhadap sikap karyawan yang sigap dalam pelayanan yang diberikan

q. Hubungan 17-T12, 17-T14

Pelatihan kerja mekanik, dan pelatihan kerja *service advisor* memiliki hubungan kuat terhadap jadwal servis yang teratur dan cepat. Hal ini dikarenakan kemampuan

dan keahlian mekanik dan *service advisor* menentukan waktu servis dan jadwal servis.

r. Hubungan 18-T12

Pelatihan kerja mekanik memiliki hubungan kuat terhadap pelayanan teknisi yang cepat dan tepat. Kemampuan mekanik yang dimiliki menentukan kinerja pelayanan yang cepat dan tepat.

s. Hubungan 19-T6, 19-T11

Jumlah karyawan yang dimiliki dan pelatihan sikap dan perilaku kerja karyawan memiliki hubungan yang kuat terhadap pelayanan administrasi yang cepat. Banyaknya karyawan yang memiliki sikap dan perilaku yang sesuai dengan SOP akan menentukan lamanya pelayanan administrasi.

t. Hubungan 20-T6, 20-T11

Jumlah karyawan yang dimiliki, dan pelatihan sikap dan perilaku kerja karyawan memiliki hubungan yang lemah terhadap pelayanan administrasi yang cepat. Banyaknya karyawan yang memiliki sikap dan perilaku yang sesuai dapat mempengaruhi kesiapan karyawan dalam merespon kebutuhan pelanggan.

u. Hubungan 21-T13, 21-T14

Jumlah *service advisor* dan pelatihan kerja *service advisor* memiliki hubungan yang kuat dengan atribut antrian pelayanan *service advisor* yang cepat. Banyaknya *service advisor* dan kemampuan dalam melakukan pelayanan yang tepat dapat mempengaruhi antrian layanan *service advisor*.

v. Hubungan 22-T9, 22-T11, 22-T12

Jumlah mekanik, jumlah seluruh karyawan dan pelatihan kerja mekanik memiliki hubungan yang kuat dengan pelayanan keseluruhan servis yang cepat dan tepat. Hal ini dikarenakan jumlah mekanik dan karyawan yang optimal dan memiliki kemampuan yang baik dapat memberikan pelayanan keseluruhan yang cepat dan tepat.

w. Hubungan 23-T6, 23-T14

Pelatihan sikap dan perilaku kerja seluruh karyawan dan pelatihan kerja *service advisor* memiliki hubungan yang kuat dengan keramahan *service advisor*. Adanya pelatihan sikap dan perilaku kerja dapat membentuk karakter dari *service advisor* yang ramah.

x. Hubungan 24-T6

Pelatihan sikap dan perilaku kerja seluruh karyawan memiliki hubungan yang kuat dengan keramahan karyawan dalam pelayanan. Adanya pelatihan sikap dan perilaku kerja dapat membentuk karakter dari karyawan yang ramah

y. Hubungan 25-T8

Adanya garansi servis memiliki hubungan kuat dengan keamanan barang-barang dan kelengkapan kendaraan setelah servis

z. Hubungan 26-T13,26-T14

Jumlah *service advisor* dan pelatihan kerja *service advisor* memiliki hubungan yang kuat dengan pelayanan yang diberikan *service advisor* yang tepat dan cepat.

aa. Hubungan 27-T6, 27-T10, 27-T11,27-T12

Tingkat kebersihan kendaraan setelah diservis harus sesuai dengan yang diinginkan, jumlah karyawan, dan pelatihan kerja mekanik memiliki hubungan yang kuat dengan kondisi kebersihan kendaraan setelah servis

bb. Hubungan 28-T14

Pelatihan kerja *service advisor* memiliki hubungan yang kuat dengan cara komunikasi yang baik oleh *service advisor*. Hal ini dikarenakan kemampuan yang dimiliki *service advisor* akan mempengaruhi cara komunikasi *service advisor*

cc. Hubungan 29-T6

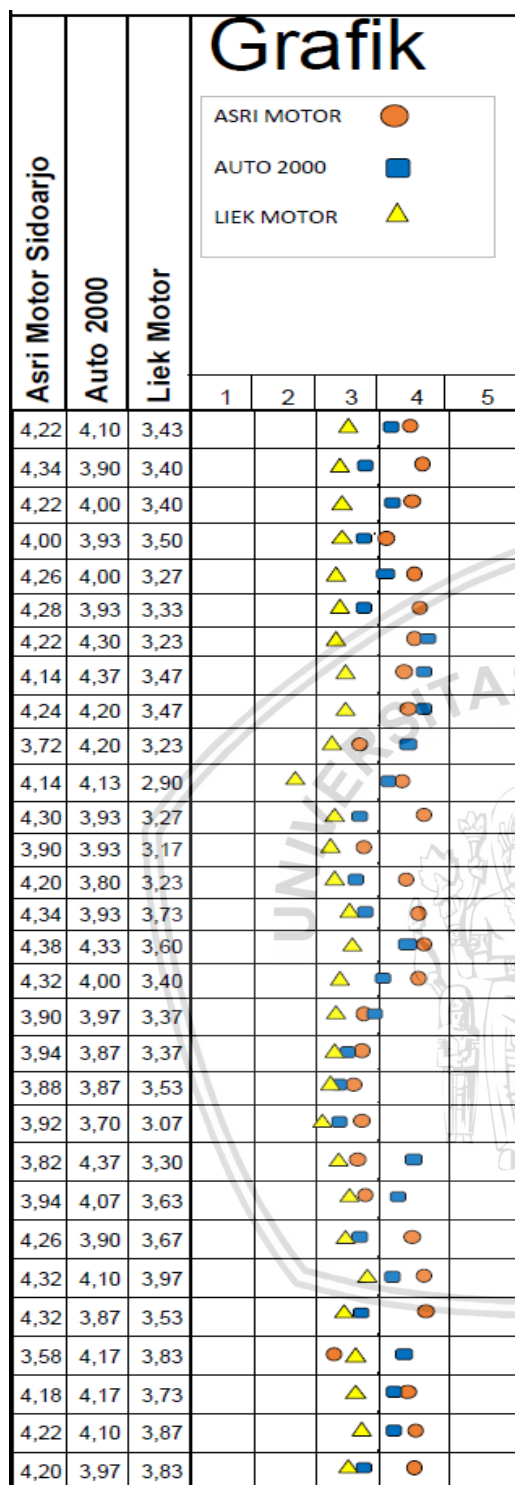
Pelatihan sikap dan perilaku kerja seluruh karyawan memiliki hubungan yang kuat dengan kesigapan petugas *booking service* dalam memberikan pelayanan. Adanya pelatihan untuk semua karyawan termasuk petugas *booking service* akan membantu membentuk karakter petugas dalam memberikan pelayanan

dd. Hubungan 30-T14

Pelatihan kerja *service advisor* memiliki hubungan yang kuat dengan kesigapan *service advisor* dalam memberikan pelayanan. Adanya pelatihan untuk *service advisor* akan membantu membentuk karakter petugas dalam memberikan pelayanan.

5. *Technical Benchmarking*

Merupakan matriks perbandingan teknis antara perusahaan dan kompetitor. Perbandingan dilakukan untuk mengetahui perbandingan tingkat kepuasan dari pelayanan yang diberikan antara perusahaan dengan perusahaan kompetitor. Nilai pada *technical benchmarking* adalah nilai persepsi Asri Motor, Auto 2000 dan Liek Motor. *Technical benchmarking* yang dibuat dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan untuk lebih rinci dapat dilihat pada lampiran 7.



Gambar 4.2 Technical benchmarking

Sumber: HOQ

Pada Gambar 4.2 dapat diketahui bahwa perusahaan asri motor memiliki keunggulan dalam beberapa atribut pelayanan jika dibandingkan dengan perusahaan kompetitor. Namun perusahaan juga memiliki kelemahan pada beberapa atribut pelayanan. Sehingga perlu adanya perbaikan dari perusahaan asri motor guna meningkatkan kepuasan pelanggan.

6. Technical Correlation

Merupakan tahapan untuk mengidentifikasi hubungan yang terjadi antara respon teknis yang satu dengan respon teknis yang lain apakah hubungan yang dihasilkan adalah negatif atau positif. *Technical correlation* yang dibuat dapat dilihat pada gambar 4.3.

Jumlah fasilitas ruang tunggu dan luas ruangan	1	+
Tingkat kebersihan ruang tunggu	2	
Jaringan informasi on-line dan Wifi Gratis	3	
Kapasitas parkir	4	
Tingkat kebersihan kamar mandi	5	
Pelatihan sikap dan perilaku karyawan (frekuensi dan materi)	6	
Ketepatan harga jasa	7	+
Garansi setelah servis	8	
Jumlah mekanik	9	+
Tingkat kebersihan kendaraan setelah servis	10	+
Jumlah karyawan	11	
Pelatihan kerja mekanik (frekuensi dan materi)	12	
Jumlah service advisor	13	+
Pelatihan kerja service advisor (frekuensi dan materi)	14	

Gambar 4.3 Technical correlation

Sumber: HOQ

Berdasarkan Gambar 4.3 respon teknis yang memiliki hubungan korelasi positif adalah sebagai berikut:

a. Relationship 6-11

Jumlah karyawan yang dimiliki asri motor memiliki hubungan yang positif dengan pelatihan sikap dan perilaku kerja karyawan. Adanya pelatihan kerja dapat membantu membentuk karakteristik karyawan dan sikap kerja karyawan. Jumlah karyawan yang optimal dapat membantu proses pelayanan yang cepat dan tepat.

b. Relationship 7-8

Penyesuaian harga yang tepat memiliki hubungan yang positif dengan garansi setelah servis. penyesuaian harga dan garansi servis yang dipercaya dapat menambah kepercayaan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan.

c. Relationship 9-12

Jumlah mekanik memiliki hubungan yang positif dengan pelatihan kerja mekanik. Adanya pelatihan kerja terhadap mekanik dapat membantu meningkatkan kemampuan dan keahlian mekanik dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Jumlah mekanik yang optimal dapat membantu proses pelayanan yang cepat dan tepat.

d. Relationship 13-14

Jumlah *service advisor* memiliki hubungan yang positif dengan pelatihan kerja *service advisor*. Adanya pelatihan kerja terhadap *service advisor* dapat membantu meningkatkan kemampuan dan keahlian *service advisor* dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Jumlah *service advisor* yang optimal dapat membantu proses pelayanan yang cepat dan tepat.

7. *Important Of Each Characteristic*

Merupakan nilai kepentingan setiap karakteristik respon teknis yang didapatkan dari perhitungan nilai masing-masing atribut dengan hubungan yang ditentukan. Pada tahap ini ditentukan respon teknis mana yang paling penting dan diprioritaskan untuk selanjutnya dikembangkan. Nilai *absolute importance* didapatkan dengan menjumlahkan total hubungan pada *relationship matrix* yang dikalikan dengan nilai *raw weight*. Contoh perhitungan *absolute importance* pada respon teknis 1 adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Absolute importance} &= (9 \times 4,20) + (9 \times 3,81) \\ &= (37,8) + (34,29) \\ &= 72,09 \approx 72,1 \end{aligned}$$

Nilai *importance of each characteristic* dapat dilihat pada Gambar 4.4 berikut.

	Jumlah fasilitas ruang tunggu dan luas ruangan	Tingkat kebersihan ruang tunggu	Jaringan informasi on-line dan Wifi Gratis	Kapasitas parkir	Tingkat kebersihan kamar mandi	Pelatihan sikap dan perilaku terhadap semua karyawan	Harga yang tepat dan sesuai	Garansi setelah servis	Jumlah mekanik/teknisi	Tingkat kebersihan kendaraan setelah servis	Jumlah karyawan	Pelatihan kerja mekanik	Jumlah service advisor	Pelatihan kerja service advisor
Absolute Importance	72,1	39,3	89,1	37,5	38,6	183,8	36,2	34,7	48,7	51,2	162,5	217,0	59,6	145,4
Relative Importance (%)	5,9	3,2	7,3	3,1	3,2	15,1	3,0	2,9	4,0	4,2	13,4	17,8	4,9	12,0
Priority	427,1	127,1	653,3	115,8	122,4	2778,0	107,9	99,3	195,3	215,8	2172,9	3873,3	292,6	1738,4
Number of Priority	6	10	5	12	11	2	13	14	9	8	3	1	7	4

Gambar 4.4 Importance of each characteristic

Berdasarkan nilai *importance of each characteristic* maka nilai prioritas pertama yaitu respon teknis pelatihan kerja mekanik dan nilai prioritas terendah adalah garansi setelah servis.

8. *Performance Standard*

Merupakan tanggapan dari masing-masing respon teknis yang bersifat teknis. Pada room ini ditentukan spesifikasi yang dijadikan ukuran dari respon teknis itu sendiri. Berikut merupakan *performance standard* dari masing-masing respon teknis berdasarkan urutan prioritas.

- Pelatihan kerja mekanik: kebutuhan akan diadakannya pelatihan kerja mekanik untuk menambah kemampuan dan pengetahuan teknisi dalam melakukan pekerjaan servis kendaraan. Pelatihan diadakan setiap 6 bulan sekali untuk teknisi asri motor. Pelatihan dilaksanakan dengan evaluasi kinerja mekanik untuk melihat sejauh mana kemampuan yang dimiliki mekanik dalam memberikan pelayanan servis. Evaluasi dilakukan untuk memilih dan menentukan mekanik mana yang perlu pelatihan dan pengawasan khusus.
- Pelatihan sikap dan perilaku kerja terhadap seluruh karyawan: diadakannya pelatihan sikap dan perilaku kerja untuk seluruh karyawan asri motor untuk

membentuk karakter karyawan yang sigap, ramah, dan cepat tanggap dalam memberikan pelayanan. Pelatihan dilaksanakan dengan evaluasi kerja seluruh karyawan untuk mengetahui dan menentukan karyawan yang layak dipertahankan untuk tetap menjadi bagian perusahaan dan karyawan yang kurang layak. Pelatihan dilaksanakan sekurangnya satu tahun sekali.

- c. Jumlah karyawan: Penambahan karyawan *washing* sebanyak 2 orang dikarenakan pertimbangan dari peningkatan volume servis. Karyawan musiman pun dibutuhkan ketika peningkatan volume servis terjadi. Misalnya pada pekerjaan pencucian mobil setelah servis, volume servis yang meningkat akan mengakibatkan pekerjaan karyawan tetap yang meningkat sehingga membutuhkan karyawan musiman yang dapat membantu untuk menyelesaikan pekerjaan pelayanan servis.
- d. Pelatihan kerja *service advisor* : perlu diadakannya training kerja dan evaluasi kerja terhadap *service advisor* untuk menentukan kinerja dari *service advisor* dan menentukan *service advisor* yang diberikan *reward* karena kinerja yang baik dan *punishment* untuk yang kinerja kurang baik. Pelatihan dan evaluasi perlu diadakan sekurang-kurangnya 2 kali dalam setahun.
- e. Jaringan informasi online dan *Wifi* gratis: pengembangan website resmi pihak perusahaan dengan informasi mengenai promosi service dan penjualan, informasi mengenai jenis layanan, dan layanan *booking service*. Pemasangan *Wifi* yang dibuka secara gratis tanpa adanya kode keamanan / sandi dan kecepatan internet *wifi* 10mbps.
- f. Jumlah fasilitas ruang tunggu dan luas ruangan: melengkapi fasilitas ruang tunggu yang dapat menunjang kenyamanan konsumen meliputi kursi yang nyaman dan disesuaikan dengan luas ruangan, televisi, bahan bacaan (koran dan majalah), *wifi* gratis, makanan dan minuman, soket listrik, dan tempat sampah. Banyaknya fasilitas akan mempengaruhi luas ruangan.
- g. Jumlah mekanik: jumlah mekanik tambahan atau mekanik musiman yang dibutuhkan untuk membantu memberikan layanan servis ketika volume servis meningkat pada bulan-bulan tertentu. Jenis pekerjaan servis juga mempengaruhi lamanya pekerjaan semakin rumit kerusakan yang ada maka semakin lama waktu pengerjaan sebuah kendaraan. Dibutuhkan mekanik tambahan dengan kualifikasi kerja yang sesuai. Namun mekanik tambahan yang direkrut tetap berada dibawah pengawasan *foreman* atau dibimbing langsung oleh *foreman*.

- h. Jumlah *service advisor* : penambahan jumlah *service advisor* berdasarkan volume servis kendaraan. Perusahaan menetapkan rasio SA terhadap jumlah kendaraan adalah 4:1 atau seorang *service advisor* minimal melayani 4 kendaraan servis. berdasarkan diskusi dengan CRC perlu adanya penambahan jumlah tenaga *service advisor* sejumlah 2 orang untuk membantu mempercepat pelayanan yang diberikan dikarenakan jumlah keluhan mengenai antrian waktu tunggu pelayanan *service advisor* dan jumlah volume servis kendaraan yang meningkat menjadi 10-15 kendaraan perhari.
- i. Tingkat kebersihan kendaraan setelah servis: kondisi kendaraan setelah servis yang bersih akan menentukan kepuasan pelanggan. Perlu dilakukan inspeksi oleh *service advisor* mengenai tingkat kebersihan yang dilakukan karyawan. Ketika volume servis meningkat perlu adanya tambahan karyawan tidak tetap (musiman) khusus bagian pencucian mobil agar dapat mempercepat pelayanan yang dibutuhkan konsumen.
- j. Garansi setelah servis: Setelah dilakukan servis dan serah terima kendaraan pihak perusahaan wajib men-*follow up* pekerjaan yang telah dilaksanakan pada kendaraan konsumen. *Follow up* dilakukan setelah servis, satu hari setelah servis, 3 hari setelah servis dan 1 minggu setelah servis.
- k. Tingkat kebersihan ruang tunggu: ruang tunggu yang bersih dan rapi ditentukan oleh berapa banyak pembersihan rutin yang dilakukan karyawan *cleaning service*. Pegawai wajib melakukan pembersihan sekurang-kurangnya 2 kali sehari.
- l. Tingkat kebersihan kamar mandi: kebersihan kamar mandi yang baik ditentukan oleh banyaknya pembersihan rutin oleh petugas *cleaning service*. Petugas melakukan pembersihan sekurang-kurangnya 2 kali sehari.
- m. Ketepatan harga jasa: penyesuaian harga dengan jenis layanan yang tepat akan menumbuhkan kepercayaan konsumen dalam melakukan servis dan perawatan. Harga yang jelas dan sesuai merupakan salah satu penentu dalam merebut konsumen dalam pangsa pasar servis kendaraan.
- n. Kapasitas lahan parkir: pengaturan luas parkir dan cara parkir yang benar akan meminimalisir ruang yang tidak efisien. Luasnya ruang parkir dapat memuat 10 kendaraan atau lebih dengan memanfaatkan lahan yang ada.

4.7 Analisis dan Pembahasan

Pada tahapan ini akan dijelaskan mengenai nilai GAP yang diperoleh berdasarkan pengolahan data dengan metode *service quality*. Kemudian akan dilakukan analisis terhadap kualitas pelayanan bengkel Asri Motor Sidoarjo. Dan selanjutnya nilai gap yang didapatkan akan diolah berdasarkan model *quality function deployment* untuk diketahui keinginan dan kebutuhan konsumen serta tingkat kepentingan dan prioritas perbaikan berdasarkan *house of quality* yang dibuat.

4.7.1 Analisis Service Quality

Tahapan awal dalam metode *service quality* adalah pembuatan atribut pernyataan berdasarkan keluhan yang disusun dalam kuesioner yang nantinya disebarakan sebagai alat ukur. Penyusunan atribut pernyataan berdasarkan keluhan yang diterima dari keseluruhan proses pelayanan dan atribut pernyataan yang telah dimiliki perusahaan Toyota dalam penentuan nilai *customer satisfaction level*. Berikut adalah data atribut pernyataan yang dimiliki perusahaan dalam penentuan nilai CSL.

Tabel 4.16

Daftar Atribut Pernyataan

Kode	Atribut Pernyataan
Q1	Kepuasan terhadap kemudahan dalam menghubungi bengkel
Q2	Kepuasan terhadap kemudahan mendapatkan jadwal servis
Q3	Kepuasan terhadap lamanya waktu tunggu sebelum dilayani oleh <i>Service advisor</i>
Q4	Kepuasan terhadap kesopanan atau keramahan <i>Service advisor</i>
Q5	Kepuasan terhadap kecepatan dan ketepatan <i>Service advisor</i> dalam membantu kebutuhan
Q6	Kepuasan terhadap penjelasan <i>Service advisor</i> mengenai pekerjaan dan estimasi lama waktu servis
Q7	Kepuasan terhadap fasilitas bengkel Toyota
Q8	Kepuasan terhadap waktu proses serah terima kendaraan setelah selesai diservis, mulai dari menunggu untuk dilayani
Q9	Kepuasan terhadap kesesuaian estimasi harga dan penjelasan yang diberikan oleh petugas bengkel
Q10	Kepuasan terhadap pelayanan petugas bengkel pada proses serah terima kendaraan setelah di servis
Q11	Kepuasan terhadap kondisi kebersihan kendaraan setelah servis
Q12	Kepuasan terhadap lama waktu yang diperlukan untuk servis kendaraan Toyota
Q13	Kepuasan secara keseluruhan proses servis kendaraan Toyota

Atribut kuesioner disusun sebanyak 31 pernyataan berdasarkan keluhan dari proses pelayanan dan mencakup 13 atribut pernyataan yang dibuat pihak Toyota. Atribut yang dibuat secara rinci menggambarkan keseluruhan proses pelayanan servis yang diterima oleh pelanggan. Kuesioner yang telah disusun berdasarkan diskusi dengan pihak *Customer Relationship Coordinator* disebarakan kepada 50 responden yang dianggap memenuhi

kriteria. Kuesioner yang telah disebarkan kemudian diolah dan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Dari hasil didapatkan bahwa kuesioner dinyatakan valid dan *reliable* untuk dijadikan alat ukur. Selanjutnya dilakukan analisis *service quality* berdasarkan lima dimensi kualitas jasa yaitu *tangibles* (bukti fisik), *reliability* (kehandalan), *responsiveness*, *assurance* (jaminan), dan *empathy*. Berdasarkan nilai harapan yang diperoleh dari kuesioner dan nilai ekspektasi pelanggan dapat diketahui nilai gap 5 dari masing-masing atribut.

Pemaparan mengenai atribut pelayanan yang memiliki 3 urutan tertinggi nilai GAP 5 adalah:

1. Nilai gap tertinggi dengan nilai -1,02 adalah pada atribut kondisi kebersihan kendaraan setelah servis. Dari pengamatan langsung dan berdasarkan informasi yang diperoleh CRC kondisi kebersihan kendaraan servis yang kurang sesuai dengan keinginan konsumen merupakan kejadian yang sering dialami konsumen hal ini dikarenakan dikarenakan oleh volume servis yang berlebihan dan kekurangannya karyawan dalam pekerjaan pencucian mobil sehingga pekerjaan diselesaikan dengan melihat waktu bukan tingkat kebersihan dalam dan luar mobil. Kondisi *existing* Asri Motor memiliki seorang pekerja di bagian *washing* yang dikhususkan untuk pencucian mobil.
2. Nilai gap tertinggi selanjutnya dengan nilai -0,6 adalah pada atribut pelanggan memperoleh informasi pelayanan dari *service advisor* mengenai pekerjaan dan estimasi waktu pengerjaan dan lama nya waktu proses serah terima kendaraan dari sebelum *service* sampai setelah *service* atau waktu keseluruhan proses layanan dari konsumen datang sampai konsumen pulang. Berdasarkan pengamatan dan informasi dari pihak CRC bahwa hal yang menyebabkan waktu keseluruhan layanan sedikit kurang memuaskan dikarenakan konsumen menunggu *service advisor* untuk mendapatkan pelayanan dan masalah lain yang terjadi adalah informasi mengenai pekerjaan dan estimasi waktu yang kurang sesuai. Waktu yang kurang sesuai dengan estimasi membuat pelanggan harus menunggu dikarenakan adanya pekerjaan tambahan dalam perbaikan atau servis kendaraan.
3. Nilai gap tertinggi selanjutnya dengan nilai 0,54 adalah pada atribut lama waktu antrian untuk mendapatkan pelayanan *service advisor* (SA). Peningkatan volume servis yang terkadang tidak bisa diprediksikan menyebabkan pekerjaan yang meningkat dan hal ini berdampak pada antrian untuk mendapatkan pelayanan *service advisor* (SA) yang menyebabkan konsumen mengalami waktu tunggu yang lumayan lama dalam pelayanan. Pada kondisi saat ini Asri Motor Sidoarjo memiliki 2 orang *Service advisor* yang memberikan pelayanan terhadap seluruh konsumen.

Berdasarkan nilai dari gap yang telah dihitung didapatkan semua atribut memiliki nilai negatif atau memiliki nilai Q kurang dari 0 (<0). Nilai $Q = P - E$ dengan Q adalah tingkat kualitas layanan, P adalah persepsi konsumen, dan E adalah ekspektasi pelanggan bernilai negatif maka dapat dikatakan pelanggan merasa kurang puas dengan pelayanan yang diberikan dari asri motor. Maka dapat dikatakan juga kualitas pelayanan servis yang diberikan oleh asri motor belum memenuhi keinginan konsumen. Maka perlu dilakukan upaya peningkatan kualitas pelayanan dengan mendapatkan prioritas perbaikan. Dari hasil gap yang negatif selanjutnya dijadikan dasar dan acuan dalam membuat *house of quality*.

4.7.2 Analisis *House of quality*

Dalam tahapan analisis dengan model *quality function deployment* instrumen dalam *servqual* digunakan dalam proses desain pelayanan. Proses perbaikan dan proses desain pelayanan dengan membuat *house of quality*. Penyusunan HOQ dilakukan dalam 8 tahap yaitu tahapan pertama adalah penyusunan *voice of customer*, tahapan kedua adalah penyusunan dan penentuan *planning matrix*, tahapan ketiga adalah pembuatan daftar *technical descriptor*, tahapan keempat adalah penentuan *relationship matrix*, tahapan kelima adalah *technical benchmarking*, tahapan keenam adalah *technical correlation*, tahapan ketujuh adalah *important of each characteristic*, dan tahapan kedelapan adalah *performance standard*. Dalam tiap tahapan telah dijelaskan secara rinci pada tahap sebelumnya.

Dari pengolahan data yang dilakukan dengan *service quality* didapatkan nilai gap 5 dari 31 atribut pernyataan bernilai negatif. Dari keseluruhan nilai negatif yang didapatkan maka disusun dan diidentifikasi *voice of customer* dari atribut pernyataan. Sehingga nantinya *voice of customer* akan digunakan sebagai pernyataan kebutuhan dari konsumen dalam penyusunan *house of quality*. Dari penentuan yang dilakukan maka didapatkan 30 butir *Voice Of Customer*.

Setelah penyusunan *voice of customer* tahapan selanjutnya adalah penentuan dan perhitungan *planning matrix*. Dalam tahap ini dihitung nilai-nilai yang dianggap perlu dalam proses pelayanan. Nilai yang dihitung adalah nilai *Importance to Customer*, *Customer satisfaction performance*, *competitive satisfaction performance*, *expected satisfaction performance*, *improvement ratio*, *raw weight* dan *normalized raw weight*. Dari hasil perhitungan *raw weight* didapatkan nilai tertinggi adalah pada atribut kondisi kebersihan kendaraan setelah diservis. Dari hasil tersebut maka atribut kondisi kebersihan merupakan atribut yang harus diprioritaskan untuk dilakukan perbaikan. Setelah melakukan diskusi dengan pihak perusahaan (CRC) maka ditentukan 14 respon teknis untuk menjawab

kebutuhan dari konsumen, nilai kepentingan dari 14 respon teknis dapat dilihat pada gambar 4.4. dapat diketahui bahwa nilai *absolute importance* tertinggi adalah pada respon teknis pelatihan kerja mekanik. Nilai kepentingan pada pelatihan kerja mekanik dianggap paling penting dikarenakan dalam keseluruhan pelayanan servis yang diberikan kunci utama terletak pada teknisi atau mekanik yang mengerjakan setiap kebutuhan servis dengan baik dan tepat waktu. Jika kemampuan yang dimiliki oleh mekanik tidak memenuhi standar yang dimiliki maka pekerjaan servis akan memakan waktu yang lebih lama dan menyebabkan kekecewaan kepada pelanggan. Maka perlu dilakukan pelatihan kerja untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki mekanik agar dapat menyelesaikan dengan cepat dan tepat kebutuhan servis kendaraan pelanggan. Setelah didapatkan nilai *absolute importance* maka dapat diketahui prioritas perbaikan yang harus dilakukan oleh Asri Motor dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelayanan. Prioritas respon teknis yang harus dilakukan sesegera mungkin demi peningkatan kualitas adalah dengan melakukan pelatihan kerja mekanik. Maka selanjutnya dapat dibuat rekomendasi perbaikan yang harus dilakukan oleh Asri Motor guna peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

4.7.3 Rekomendasi Perbaikan

Menurut Wijaya (2011:69) fokus dari kualitas terletak pada kepuasan pelanggan karena perlu dipahami komponen-komponen yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan. Maka dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan maka perlu dipahami tingkat kepuasan pelanggan.

Berdasarkan *House of quality* yang dibuat didapatkan nilai *absolute importance* yang akan menentukan prioritas respon teknis yang diperlukan perbaikan terlebih dahulu. Dari 14 respon teknis yang di buat dan telah dibahas mengenai rekomendasi perbaikan ke-14 respon teknis pada poin *performance standard*. Maka dibawah ini peneliti memberikan penjelasan lebih rinci mengenai prioritas perbaikan yang harus dilakukan berdasarkan nilai *absolute importance* tertinggi yang didapatkan dari kuesioner yang telah diolah yaitu sebagai berikut:

1. Pelatihan kerja mekanik

Nilai *absolute importance* tertinggi pertama yaitu pada respon teknis pelatihan kerja mekanik dengan nilai 217,02 yang didapatkan dari kuesioner tingkat kepentingan. Sebelum dilakukan pelatihan terlebih dahulu dievaluasi kinerja semua mekanik dalam memberikan pelayanan. Evaluasi yang dilakukan dapat menentukan kebutuhan pengembangan dan pelatihan kerja oleh mekanik. Dalam hal ini pelatihan kerja

dilaksanakan agar dapat menunjang kemampuan dasar yang dimiliki dan mengembangkan kemampuan dan pengetahuan mekanik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan kerja ini sebaiknya dilakukan minimal 2 kali dalam setahun dikarenakan membutuhkan biaya dan waktu serta sebaiknya dilakukan pada bulan dengan intensitas volume servis yang relatif rendah untuk tidak mengganggu pelayanan yang diberikan. Pelatihan kerja yang dimaksudkan pelatihan kerja mekanik sesuai dengan level yang dimiliki oleh *technisi service* yaitu :

- a. *Technical service level 1* yang mencakup pengantian *sparepart general* yaitu mengenai kendaraan secara umum, *electrical* yaitu mengenai kelistrikan kendaraan, *chassis* yaitu mengenai rangka kendaraan, *engine* yaitu mengenai mesin dari kendaraan, dan *fuel system* yaitu mengenai sistem keseluruhan pada sebuah kendaraan. Biasanya teknisi ini mengatasi kerusakan-kerusakan ringan pada kendaraan seperti pergantian komponen kendaraan, oli mesin, *coolant* dan lain sebagainya.
- b. *Technical service level 2* yang berfokus pada perbaikan berkaitan dengan *general, electrical, chassis, engine, fuel system* dan *heavy repair*. Lama pelaksanaan pelatihan pada teknisi level memakan waktu 3-7 hari.
- c. *Technical service level 3*. Teknisi pada level ini memiliki kemampuan yang hampir sama dengan teknisi level 2 namun teknisi level ini lebih berfokus pada teknik analisis servis kendaraan.

2. Pelatihan sikap dan perilaku kerja karyawan

Nilai *absolute importance* tertinggi ke dua adalah pada respon teknis pelatihan sikap dan perilaku kerja karyawan dengan nilai 183,79 yang didapatkan dari kuesioner tingkat kepentingan. Karyawan yang dimaksudkan adalah seluruh pegawai yang terlibat dalam pelayanan service kepada karyawan meliputi *service advisor* , *foreman*, mekanik, karyawan administrasi, *security*, *customer relationship coordinator*, dan karyawan lain yang terlibat langsung dengan konsumen. Pelatihan dibutuhkan untuk membentuk karakter dan sikap yang selalu ramah, riang, dan sigap dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

3. Jumlah Karyawan

Nilai *absolute importance* tertinggi ketiga yaitu pada respon teknis jumlah karyawan dengan nilai 162,5 yang didapatkan dari kuesioner tingkat kepentingan. Rekomendasi yang dapat diberikan oleh peneliti adalah dengan merekrut tambahan karyawan khusus bagian pencucian namun ditentukan secara optimal sesuai kebutuhan. Penentuan ini berdasarkan

tingkat volume servis yang ada dan penentuan standar rasio perbandingan pekerja dan rasio servis yang ditetapkan oleh perusahaan adalah 1 : 5. Waktu servis mobil juga menentukan lamanya dan banyaknya pekerjaan *washing* yang dilakukan. Berikut merupakan data servis tahun 2016.

Tabel 4.17
Data Total Pelayanan dan Jam Kerja

Bulan	Total Pelayanan (Unit)	Total Jam Kerja tersedia (Jam)	Rata-rata Unit mobil perhari dalam satu bulan
Januari	299	220	11
Februari	331	208	12
Maret	346	216	13
April	334	222	12
Mei	386	202	14
Juni	409	224	15
Juli	410	188	15
Agustus	255	224	10
September	317	216	12
Oktober	431	222	16
November	390	224	14
Desember	515	208	19
Jumlah	4423	2574	

Ketika volume servis meningkat pada bulan-bulan tertentu yang dapat diprediksikan diharapkan asri motor merekrut karyawan musiman yang bersifatnya sementara untuk tetap memberikan layanan secara tepat dan cepat. Pada kondisi *existing* Asri Motor memiliki 1 orang pekerja dibagian *washing* atau pencucian kendaraan, maka rekomendasi yang dapat dilakukan oleh Asri Motor adalah menambah jumlah karyawan *washing* sebanyak 2 orang. Penambahan sebanyak 2 orang karyawan dilihat dari volume servis kendaraan yang ada saat ini. Berdasarkan data tabel 4.17 dari keseluruhan total jam kerja perhari maka satu kendaraan memperoleh waktu pelayanan sebanyak 36 menit/kendaraan untuk 8 jam kerja dan 27 menit/kendaraan untuk 6 jam kerja. Jika waktu lamanya proses servis kendaraan untuk kerusakan ringan memakan waktu 20-30 menit maka sisa waktu yang dimiliki untuk bagian *washing* sangatlah terbatas. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari perusahaan, waktu untuk mencuci mobil untuk seorang pekerja memakan waktu sekitar 10-20 menit maka perlu ditambahkan 2 orang di bagian *washing* agar pekerjaan lebih cepat dan sesuai keinginan konsumen.

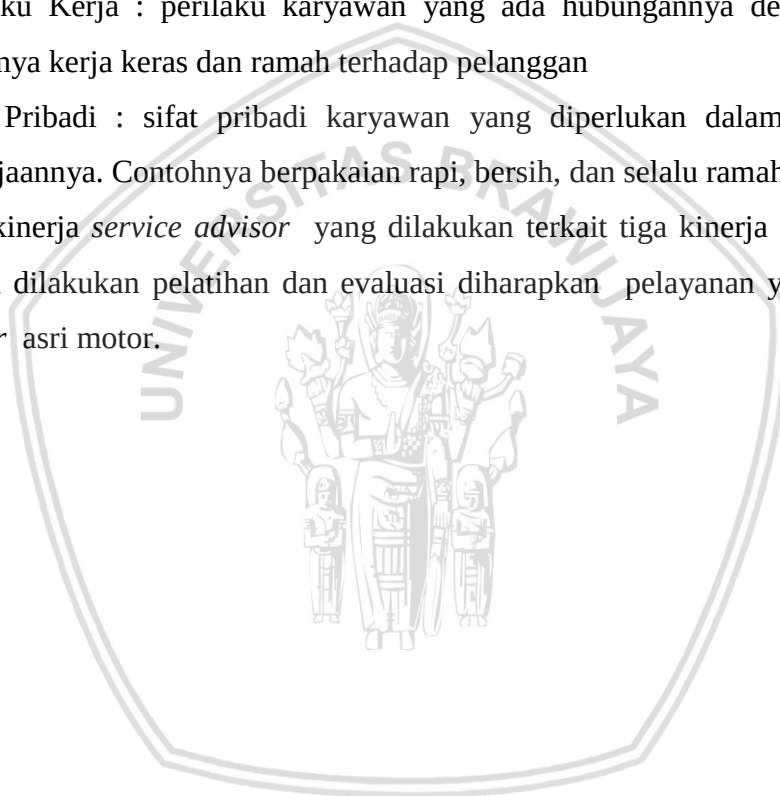
4. Pelatihan Kerja Service Advisor

Pentingnya *service advisor* dalam menentukan surat perintah pekerjaan servis terhadap mekanik membutuhkan kemampuan *service advisor* yang handal dan baik dalam menentukan kebutuhan servis kendaraan pelanggan. Kemampuan untuk memprediksi waktu

pengerjaan selesai. Dalam kaitannya dalam hal tersebut peneliti memberikan rekomendasi perbaikan berupa dengan adanya pelatihan kerja yang mencakup menambah keterampilan dan kemampuan *service advisor* serta dilakukan evaluasi kinerja *service advisor* berdasarkan tingkat kepuasan dan jumlah keluhan yang berkaitan dengan SA. Nilai tingkat kepuasan didapatkan dari *feedback* pelanggan berupa *checksheet* mengenai performansi SA yang dinilai oleh pelanggan yang mendapatkan layanan servis. Menurut Wirawan (2008:5) kinerja dikelompokkan menjadi tiga yaitu:

- a. Hasil Kerja : keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.
- b. Perilaku Kerja : perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan misalnya kerja keras dan ramah terhadap pelanggan
- c. Sifat Pribadi : sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya. Contohnya berpakaian rapi, bersih, dan selalu ramah.

Evaluasi kinerja *service advisor* yang dilakukan terkait tiga kinerja yang dijelaskan diatas. Setelah dilakukan pelatihan dan evaluasi diharapkan pelayanan yang prima oleh *service advisor* asri motor.





Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisi mengenai kesimpulan dari penelitian yang dilakukan serta saran yang dapat diberikan untuk perusahaan dan penelitian sejenis yang dapat dikembangkan selanjutnya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

- 1 Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan metode *servqual* yang mengacu pada lima dimensi kualitas jasa yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy* untuk menghitung nilai gap 5 dari atribut pelayanan yang diberikan oleh Asri Motor Sidoarjo. 31 atribut yang disusun kedalam bentuk kuesioner dan disebarakan kepada konsumen diolah sehingga mendapatkan nilai gap 5 dari masing-masing atribut. Dari hasil yang didapatkan nilai gap yang bernilai negatif kemudian dianalisis untuk dilakukan perbaikan lebih lanjut. Pada dimensi *tangible* nilai gap negatif tertinggi adalah pada atribut tersedia sistem jaringan informasi *onl-line* yang mengenai informasi dan layanan internet gratis (*hot-spot area*) dengan nilai -0,32, pada dimensi *reliability* nilai gap negatif tertinggi adalah pada atribut pemberian informasi mengenai kebutuhan servis dan estimasi waktu pengerjaan oleh *service advisor* dengan nilai -0,6, pada dimensi *responsiveness* nilai gap negatif tertinggi adalah pada atribut lama waktu proses serah terima kendaraan dari sebelum *service* sampai setelah *service* dengan nilai -0,6, pada dimensi *assurance* nilai gap negatif tertinggi adalah pada atribut kondisi kebersihan kendaraan (dalam dan luar) setelah servis dengan nilai -1,02, dan pada dimensi *emphaty* nilai gap negatif tertinggi adalah pada atribut kemampuan *service advisor* dalam memahami kebutuhan pelanggan dengan nilai -0,3. Dari hasil pengolahan didapatkan semua atribut memiliki nilai negatif atau memiliki nilai Q kurang dari 0 (<0). Nilai $Q = P - E$ dengan Q adalah tingkat kualitas layanan, P adalah persepsi konsumen, dan E adalah ekspektasi pelanggan. Maka dapat dikatakan kualitas pelayanan servis yang diberikan oleh asri motor belum memenuhi keinginan konsumen maka dapat dikatakan pula tingkat kepuasan pelanggan belum sepenuhnya tercapai dikarenakan masih adanya kekurangan dalam kualitas pelayanan.

- 2 Atribut kualitas pelayanan yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan berdasarkan nilai gap antara harapan dan ekspektasi pelanggan adalah pada atribut kondisi kebersihan kendaraan setelah servis dengan nilai gap -1,02, pada atribut pelanggan memperoleh informasi pelayanan dari *service advisor* mengenai pekerjaan dan estimasi waktu pengerjaan dan lama nya waktu proses serah terima kendaraan dari sebelum *service* sampai setelah *service* atau waktu keseluruhan proses layanan dari konsumen datang sampai konsumen pulang dengan nilai gap -0,6, dan pada atribut lama waktu antrian untuk mendapatkan pelayanan *service advisor* (SA) dengan nilai 0,54.
- 3 Dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan terlebih dahulu diketahui faktor- faktor yang memiliki kekurangan dalam memberikan pelayanan yang diinginkan oleh konsumen. Dari pembuatan HOQ dapat diketahui kepentingan dari tiap atribut pelayanan sehingga dibuat respon teknis yang diharapkan mampu menyelesaikan masalah yang ada. Dari nilai *absolute importance* yang didapatkan dalam HOQ maka kita juga dapat mengetahui prioritas upaya perbaikan dan peningkatan kualitas layanan yang dapat dilakukan oleh Asri Motor Sidoarjo Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan oleh peneliti adalah yang pertama dengan menambah jumlah karyawan *washing* sebanyak 2 orang, yang kedua dengan melakukan pelatihan kerja karyawan yang memberikan layanan servis terhadap pelanggan, pelatihan kerja *service advisor* dan pelatihan kerja mekanik/teknisi berdasarkan *technical service level*, yang ketiga adanya pelatihan kerja yang mencakup menambah keterampilan dan kemampuan *service advisor* serta dilakukan evaluasi kinerja *service advisor* yang dilakukan berdasarkan *feedback* dari pelanggan mengenai performansi dari SA dan yang keempat adalah penambahan jumlah SA sebanyak 1-2 orang agar mempermudah proses layanan dan menetapkan waktu standar pelayanan SA. Rekomendasi yang diberikan oleh peneliti diharapkan mampu membantu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan Asri Motor Sidoarjo.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini untuk Asri Motor Sidoarjo adalah:

- 1 Untuk pelayanan *service advisor* diharapkan perusahaan membuat waktu standar pelayanan kepada pelanggan agar mempermudah dan mempercepat proses keseluruhan layanan.

- 2 Upaya peningkatan kualitas layanan tidak hanya pada bagian *service* namun dapat dikembangkan menjadi keseluruhan proses termasuk bagian *sales* agar lebih optimal dalam meningkatkan kepuasan pelanggan
- 3 Diperlukan pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dan evaluasi kinerja yang baik dan terstruktur demi terciptanya karyawan yang mempunyai kualitas yang baik.
- 4 Diharapkan adanya penelitian selanjutnya mengenai kebutuhan optimal karyawan *service advisor*, dan mekanik guna meningkatkan kualitas pelayanan
- 5 Diharapkan adanya penelitian selanjutnya mengenai waktu standar pelayanan *Service Advisor*





Halaman sengaja dikosongkan