

**ANALISIS PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN DENGAN
MENGINTEGRASIKAN MODEL KANO – *QUALITY FUNCTION
DEPLOYMENT* (QFD) PADA JASA PERBANKAN
(Studi Kasus : Bank BRI Unit Surian Kabupaten Solok)**

Skripsi

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Jurusan Manajemen Universitas Negeri Padang*



Oleh:

AMELIA EKA PUTRI
1207253/2012

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2016**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

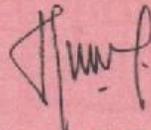
**ANALISIS PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN DENGAN
MENGINTEGRASIKAN MODEL KANO – *QUALITY FUNCTION*
DEPLOYMENT (QFD) PADA JASA PERBANKAN
(Studi Kasus : Bank BRI Unit Surian Kabupaten Solok)**

Nama : Amelia Eka Putri
TM/NIM : 2012/1207253
Jenjang Program : Strata 1 (S1)
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Operasional
Fakultas : Ekonomi

Padang, 20 April 2016

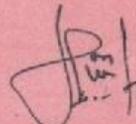
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Firman, SE, M.Sc
NIP. 19800206 200312 1 004

Pembimbing II



Muthia Roza Linda, SE, M.M
NIP. 19800325 200812 2 002

Diketahui Oleh:
Ketua Prodi Manajemen



Rahmiati, SE, M.Sc
NIP. 19740825 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

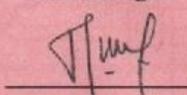
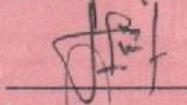
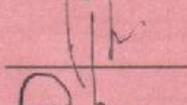
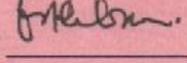
**Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang**

**ANALISIS PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN DENGAN
MENGINTEGRASIKAN MODEL KANO – *QUALITY FUNCTION
DEPLOYMENT* (QFD) PADA JASA PERBANKAN
(Studi Kasus : Bank BRI Unit Surian Kabupaten Solok)**

**Nama : Amelia Eka Putri
TM/NIM : 2012/1207253
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Operasional
Fakultas : Ekonomi**

Padang, 20 April 2016

Tim Penguji

No.	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: Firman, SE, M.Sc	
2.	Sekretaris	: Muthia Roza Linda, SE, MM	
3.	Anggota I	: Perengki Susanto, SE, M.Sc	
4.	Anggota II	: Gesit Thabrani, SE, MT	

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Amelia Eka Putri
NIM/Thn.Masuk : 1207253/2012
Tempat/Tgl.Lahir : Lolo, 06 Oktober 1994
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Operasional
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Kecamatan Lubuk Bagaluang Kelurahan Cangkeh Nan 20
No.Hp/telepon : 082169038386
Judul skripsi : Analisis Perbaikan Kualitas Layanan Dengan Mengintegrasikan Model Kano - *Quality Function Deployment* (QFD) Pada Jasa Perbankan (Studi Kasus : Bank BRI Unit Surian Kabupaten Solok)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana) baik di UNP atau di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditanda tangani Asli oleh pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi.

Padang, 04 Mei 2016

Yang menyatakan,



Amelia Eka Putri

Nim/BP : 1207253/2012

ABSTRAK

Amelia Eka Putri, 2012/1207253, Analisis Perbaikan Kualitas Layanan Dengan Mengintegrasikan Model Kano – *Quality Function Deployment* (QFD) Pada Jasa Perbankan (Studi Kasus : Bank BRI Unit Surian Kabupaten Solok)”

Kualitas dari suatu produk atau jasa dapat dinilai berdasarkan kepuasan konsumen. *Quality Function Deployment* (QFD) merupakan suatu metode yang bermanfaat dalam proses perencanaan dan pengembangan produk untuk meningkatkan kualitas serta menyesuaikan spesifikasi produk atau jasa dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Model Kano dikembangkan untuk mengkategorikan atribut dari suatu produk atau jasa berdasarkan seberapa jauh atribut-atribut tersebut dapat memuaskan kebutuhan konsumen.

Penelitian ini membahas mengenai analisis perbaikan kualitas layanan Bank BRI Unit Surian dengan mengklasifikasikan atribut berdasarkan kategori Kano yang kemudian diintegrasikan ke dalam metode *Quality Function Deployment* (QFD) dengan menggunakan kerangka kerja *House of Quality* (HOQ) untuk menentukan tingkat kepentingan, kinerja,, prioritas atribut pelayanan, dan prioritas respon teknik.

Hasil penelitian menunjukkan terdapat 8 atribut yang merupakan kategori *must-be*, 9 atribut kategori *one-dimensional*, dan 5 atribut kategori *attractive*. Berdasarkan tingkat kepentingan, atribut yang paling dianggap penting oleh nasabah adalah bank memberikan perhatian pribadi kepada nasabah. Sedangkan atribut yang memiliki nilai kinerja tertinggi adalah karyawan yang berpenampilan rapi, dan atribut yang memiliki nilai kinerja terendah adalah karyawan bank memberikan layanan yang cepat. Selanjutnya, atribut yang diprioritaskan adalah bank menyimpan catatan yang akurat. Dan respon teknik yang diprioritaskan adalah memberikan pelatihan standar pelayanan kepada karyawan.

Keywords : QFD, Model Kano, Kualitas Pelayanan

KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas karunia yang dilimpahkan sebagai sumber dari segala solusi dan rahmat yang dicurahkan sebagai peneguh hati, penguat niat sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ” **Analisis Perbaikan Kualitas Layanan Dengan Mengintegrasikan Model Kano – *Quality Function Deployment (QFD)* Pada Jasa Perbankan (Studi Kasus : Bank BRI Unit Surian Kabupaten Solok)**” dan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dan membimbing dalam menyelesaikan skripsi ini.

1. Bapak Firman, S.E, M.Sc. selaku pembimbing I, dan ibu Muthia Roza Linda, S.E, M.M. selaku pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis mulai dari awal hingga penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Perengki Susanto, S.E, M.Sc. selaku penguji I dan Bapak Gesit Thabrani, S.E, M.T. selaku penguji II yang telah banyak memberikan saran dan perbaikan dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas dan petunjuk-petunjuk dalam penyelesaian skripsi ini.

4. Ibu Rahmiati, S.E, M.Sc selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dan Pengganti Pembimbing I yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini.
5. Ibu Rini Sarianti, S.E, M.M selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing penulis selama duduk dibangku perkuliahan hingga penyelesaian studi ini.
6. Bapak Supan Weri Mandar, S.Pd selaku staf tata usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu kelancaran proses administrasi.
7. Bapak dan Ibu Dosen Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membimbing dan berbagi ilmu pengetahuan kepada penulis selama penulis duduk dibangku perkuliahan.
8. Bapak dan Ibu Staf Tata Usaha, Administrasi, Prodi, Pegawai Perpustakaan, dan Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuandan kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
9. Pimpinan serta seluruh Bank BRI Unit Surian yang telah membantu penulis selama pengerjaan hingga penyelesaian skripsi ini.
10. Teristimewa penulis ucapkan kepada Ibunda dan Ayahanda tercinta dan adik-adik penulis yang selalu memberikan dukungan dan semangat, kepada seluruh keluarga yang mengiring langkah penulis dengan do'a serta memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan skripsi ini.

11. Dan ucapan terima kasih kepada sahabat, rekan-rekan Manajemen, rekan-rekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang seperjuangan serta semua pihak yang telah banyak memberikan semangat dan dorongan.

Penulis menyadari bahwa pengetahuan yang penulis miliki sangat terbatas, maka untuk itu saran dan kritik yang sifatnya membangun demi sempurnanya penulisan skripsi ini sangat penulis harapkan. Harapan penulis semoga skripsi ini memberi arti dan manfaat bagi pembaca terutama bagi penulis sendiri.

Padang, 04 Mei 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Batasan Masalah	5
D. Rumusan Masalah	5
E. Tujuan Penelitian	5
F. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	7
1. Kualitas	7
1.1. Definisi Kualitas	7
1.2. Dimensi Kualitas	8
1.3. Perspektif Kualitas	11
2. Jasa	13
2.1. Definisi Jasa	13
2.2. Karakteristik Jasa	14
3. Kualitas Jasa	15
3.1. Definisi Kualitas Jasa	15
3.2. Metode Kualitas Jasa (<i>Servqual</i>)	16
3.3. Pengukuran Kualitas Jasa	19
4. Quality Function Deployment (QFD)	19
4.1. Pengertian Quality Function Deployment (QFD)	19

4.2. Manfaat Quality Function Deployment (QFD)	21
4.3. Tujuan Quality Function Deployment (QFD)	22
4.4. <i>House of Quality</i>	23
5. Model Kano	27
B. Penelitian Terdahulu	32
C. Kerangka Konseptual	34
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	36
B. Objek Penelitian	36
C. Populasi dan Sampel	36
D. Jenis dan Sumber Data	38
E. Teknik Pengumpulan Data	38
F. Definisi Operasional	40
G. Pengujian Data	41
1. Uji Validitas	41
2. Uji Reliabilitas	42
H. Teknik Pengolahan Data dengan Model Kano dan QFD	42
1. Pengolahan Data dengan Model Kano	42
2. Pengolahan Data dengan QFD	44
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	50
1. Gambaran Umum Objek Penelitian	50
1.1. Profil BRI	50
1.2. Visi dan Misi BRI	52
1.3. Struktur Organisasi	52
2. Karakteristik Responden	60
2.1. Berdasarkan Jenis Kelamin	60
2.2. Berdasarkan Pendapatan Perbulan	60
2.3. Berdasarkan Lama Menjadi Nasabah	61
3. Pengolahan Data dengan Model Kano & QFD	62

3.1. Pengolahan Data dengan Model Kano	62
3.2. Pengolahan Data dengan QFD	66
B. Pembahasan Hasil Penelitian	92
1. Pembahasan Hasil Penelitian dengan Model Kano	92
2. Pembahasan Hasil Penelitian dengan QFD	95
BAB V KESIMPULAN DA SARAN	
A. Kesimpulan	99
B. Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	106

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Model Gap	17
Gambar 2. <i>House of Quality</i>	23
Gambar 3. Diagram Kano	27
Gambar 4. Kerangka Kerja Pengintegrasian Model Kano dan <i>Quality Function Deployment</i> (QFD)	35
Gambar 5. Struktur Organisasi BRI Pusat	53
Gambar 6. Struktur Organisasi BRI Unit	54
Gambar 7. Diagram Kano Atribut Pelayanan	65
Gambar 8. Korelasi Antar Respon Teknik	87

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Persepsi Nasabah Terhadap Kualitas Pelayanan Bank BRI Unit Surian	3
Tabel 2. Evaluasi Kano	30
Tabel 3. Definisi Operasional	40
Tabel 4. Penerjemahan Kuesioner Kano kedalam Tabel Evaluasi Kano	43
Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendapatan Perbulan	60
Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menjadi Nasabah	61
Tabel 8. Kategori Kano Atribut Pelayanan	63
Tabel 9. <i>CS-Coefficient</i>	64
Tabel 10. Tingkat Kepentingan Atribut Pelayanan	67
Tabel 11. Kinerja Atribut Pelayanan	69
Tabel 12. Nilai Target	71
Tabel 13. Rasio Perbaikan	72
Tabel 14. Penyesuaian Rasio Perbaikan	74
Tabel 15. Penyesuaian Tingkat Kepentingan	75
Tabel 16. <i>Sales Point</i>	77
Tabel 17. Bobot Atribut Pelayanan	79
Tabel 18. Normalisasi Bobot	81
Tabel 19. Respon Teknik	83
Tabel 20. Korelasi Antara Atribut Pelayanan & Respon Teknik	85
Tabel 21. Arah Perbaikan Respon Teknik	86
Tabel 22. <i>Technical Priorities</i>	89
Tabel 23. Prioritas Respon Teknik	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Koesioner Penelitian

Lampiran 2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Lampiran 3. Rekapitulasi hasil koesioner pengukuran jika atribut tersebut ada
(*functional*)

Lampiran 4. Rekapitulasi hasil koesioner pengukuran jika atribut tersebut tidak
ada (*dysfunctional*)

Lampiran 5. Rekapitulasi hasil koesioner pengukuran tingkat kepentingan atribut

Lampiran 6. Rekapitulasi hasil koesioner pengukuran tingkat kinerja atribut

Lampiran 7. Rekapitulasi hasil kuesioner penggabungan jika atribut ada
(*functional*) dan pengukuran jika atribut tersebut tidak ada
(*dysfunctional*)

Lampiran 8. Penentuan *sales point*

Lampiran 9. Respon Teknik

Lampiran 10. Nilai Target

Lampiran 11. Nilai matrik interaksi atribut pelayanan dengan respon teknik

Lampiran 12. *House of Quality* (HOQ)

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan pada era globalisasi saat ini adalah siklus hidup produk yang semakin singkat, sehingga perusahaan harus mengevaluasi produk yang mereka tawarkan kepada konsumen secara berkala untuk memenuhi keinginan masyarakat yang semakin kompleks dan beragam. Dengan memperhatikan kualitas maka diharapkan perusahaan bisa meningkatkan kepuasan konsumen dengan cara menawarkan produk yang memenuhi bahkan melebihi harapan konsumen.

Menurut Heizer dan Render (2009), definisi kualitas terbagi menjadi beberapa kategori, yaitu kualitas berbasis pengguna, kualitas berbasis manufaktur, dan kualitas berbasis produk. Kualitas berbasis pengguna yaitu kualitas bergantung kepada penggunanya. Sedangkan kualitas berbasis manufaktur merupakan pemenuhan standar dan membuat produk secara benar sejak awal. Dan kualitas berbasis produk memiliki pandangan bahwa kualitas merupakan variabel yang presisi dan dapat dihitung.

Menurut Nursya'bani (2006), terdapat perbedaan antara kualitas pada produk dan kualitas jasa. Untuk menentukan kualitas dari suatu produk, dapat dilihat melalui delapan dimensi, yaitu *performance*, *features*, *reliability*, *conformance*, *durability*, *serviceability*, *aesthetic*, dan *perceived*. Sedangkan kualitas jasa dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu *tangibles* (bukti fisik),

empathy (empati), *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (daya tanggap), dan *assurance* (jaminan).

Pada perusahaan yang menjual jasa, hal yang paling penting untuk diperhatikan adalah bagaimana perusahaan jasa tersebut dapat meningkatkan pelayanannya sehingga kebutuhan dan keinginan konsumen dapat terpenuhi. Salah satu lembaga yang bergerak dibidang jasa dan sangat berperan penting dalam perekonomian suatu negara adalah lembaga perbankan. Menurut UU No 10 Tahun 1998 tentang perbankan, dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan, yaitu menghimpun dana, menyalurkan dana, dan memberikan jasa bank lainnya. Perbankan di Indonesia juga bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional kearah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.

Kualitas jasa atau layanan merupakan aspek utama dalam penyelenggaraan lembaga perbankan. Lembaga perbankan sebagai salah satu lembaga keuangan yang berperan penting dalam perekonomian suatu negara harus memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah agar nasabah merasa puas. Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia yang menyediakan jasa keuangan. Bank BRI Unit Surian sebagai salah satu Kantor Cabang Pembantu (KCP) terus berupaya untuk meningkatkan mutu pelayanannya. Hal ini dilakukan agar nasabah mendapatkan pelayanan yang diinginkan sehingga nasabah merasa puas.

Untuk mengetahui bagaimana persepsi nasabah terhadap kualitas pelayanan Bank BRI Unit Surian, peneliti melakukan survei awal terhadap 30 orang nasabah dengan menggunakan indikator pada setiap dimensi kualitas layanan. Hasil penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Persepsi Nasabah Terhadap Kualitas Pelayanan Bank BRI Unit Surian

Indikator	Jawaban		Persentase	
	B	TB	B	TB
Fasilitas bank yang memadai (<i>tangibles</i>)	22	8	73,33	26,67
Kemampuan bank memahami dan mengatasi masalah nasabah (<i>empathy</i>)	13	17	43,33	56,67
Kemampuan bank dalam memberikan layanan yang akurat (<i>reliability</i>)	19	11	63,33	36,67
Kesediaan dan kemampuan karyawan dalam membantu dan merespon permintaan nasabah (<i>responsiveness</i>)	8	22	26,67	73,33
Kemampuan bank dalam memberikan rasa aman bagi nasabah (<i>assurance</i>)	19	11	63,33	36,67

Sumber : Data Primer yang diolah

Dari hasil survei awal yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa menurut penilaian nasabah masih ada indikator dimensi kualitas pelayanan Bank BRI Unit Surian yang dinilai tidak baik. Hal ini dapat dilihat pada dimensi *empathy* yaitu kemampuan bank dalam memahami dan mengatasi masalah nasabah dan dimensi *responsiveness* yaitu kesediaan dan kemampuan karyawan dalam membantu dan merespon permintaan nasabah.

Untuk mengatasi hal tersebut maka pihak bank harus melakukan perbaikan kualitas pelayanan. Perbaikan kualitas pelayanan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Dalam melakukan perbaikan kualitas pelayanan, bank harus melakukan pengukuran kualitas pelayanan yang berbasis konsumen. Untuk melakukan perbaikan terhadap kualitas pelayanan dapat digunakan *Quality*

Function Deployment (QFD). QFD adalah metode terstruktur yang dapat digunakan dalam perencanaan dan pengembangan produk untuk menentukan spesifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen dan mengevaluasi produk atau jasa secara sistematis dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen (Marliana dan Dharmastiti, 2008).

QFD dapat digunakan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen dan kemudian menterjemahkannya ke dalam sebuah produk atau jasa. Dalam QFD akan ditentukan prioritas perbaikan terhadap atribut pelayanan dengan menghitung bobot dari setiap atribut pelayanan. Untuk menentukan bobot dari setiap atribut pelayanan perlu diketahui bobot atribut berdasarkan kategori Kano. Untuk itu perlu dilakukan pengklasifikasian atribut pelayanan berdasarkan kategori Kano dengan menggunakan Model Kano. Model Kano adalah model yang dikembangkan oleh Prof. Noriaki Kano yang bertujuan untuk mengkategorikan atribut-atribut produk ataupun jasa dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Pengklasifikasian atribut pelayanan berdasarkan kategori kano bertujuan untuk menetapkan parameter kano untuk setiap kategori. Selain itu dengan mengkategorikan atribut ke dalam Model Kano juga dapat diketahui atribut yang harus dipertahankan dan atribut yang memerlukan tindakan perbaikan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Perbaikan Kualitas Layanan Dengan Mengintegrasikan Model Kano – *Quality Function Deployment* (QFD) Pada Jasa Perbankan (Studi Kasus : Bank BRI Unit Surian Kabupaten Solok)”**.

B. Identifikasi Masalah

1. Kualitas pelayanan Bank BRI Unit Surian belum sepenuhnya dinilai baik oleh nasabah.
2. Pelayanan yang diberikan oleh Bank BRI Unit Surian belum optimal.

C. Batasan Masalah

Pembatasan ruang lingkup penelitian ditetapkan agar dalam penelitian nanti terfokus pada pokok permasalahan yang ada beserta pembahasannya, sehingga diharapkan tujuan penelitian nanti tidak menyimpang dari sasarannya. Penulis menetapkan masalah pada kualitas pelayanan pada Bank Bank BRI Unit Surian dan bagaimana usulan perbaikan terhadap atribut pelayanan pada Bank BRI Unit Surian.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana tingkat kepentingan dari setiap atribut kualitas pelayanan Bank BRI Unit Surian?
2. Bagaimana kualitas pelayanan Bank BRI Unit Surian?
3. Bagaimana respon teknik yang diprioritaskan dalam perbaikan kualitas pelayanan Bank BRI Unit Surian?

E. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui tingkat kepentingan dari setiap atribut kualitas pelayanan Bank BRI Unit Surian.
2. Untuk mengetahui kualitas pelayanan Bank BRI Unit Surian.
3. Untuk mengetahui respon teknik yang diprioritaskan dalam perbaikan kualitas pelayanan Bank BRI Unit Surian.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis, sekurang-kurangnya dapat berguna sebagai sumbangan pemikiran bagi dunia pendidikan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi penulis

Untuk menambah dan mendalami ilmu pengetahuan dalam manajemen operasional tentang analisis perbaikan kualitas pelayanan dengan mengintegrasikan model Kano dan *Quality Function Deployment* (QFD) pada jasa perbankan.

b. Bagi peneliti selanjutnya

Untuk menambah pengetahuan peneliti mengenai topik yang diteliti, dan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

c. Bagi pihak perbankan

Membantu pihak bank untuk mengetahui atribut-atribut pelayanan dan fasilitas-fasilitas yang diharapkan oleh nasabah dan prioritas perbaikan atribut kualitas pelayanan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kualitas

1.1. Definisi Kualitas

Definisi kualitas bersumber dari dua sisi, yaitu produsen dan konsumen. Produsen menentukan persyaratan atau spesifikasi kualitas, sedangkan konsumen menentukan kebutuhan dan keinginan. Pendefinisian akan akurat jika produsen mampu menterjemahkan kebutuhan dan keinginan atas produk ke dalam spesifikasi produk yang dihasilkan.

Menurut Goetsch dan Davis dalam Fandy (1995) mendefinisikan kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Menurut *the American Society for Quality*, kualitas adalah keseluruhan fitur dan karakteristik dari suatu produk atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan yang tampak atau samar (Heizer dan Render, 2009). Sedangkan menurut filsafat Jepang kualitas adalah “*zero defect*” mengerjakan pertama kali dengan benar.

Sedangkan menurut penulis, kualitas merupakan karakteristik suatu produk atau jasa yang dapat memenuhi bahkan melebihi tuntutan konsumen sehingga dapat menciptakan kepuasan konsumen.

1.2. Dimensi Kualitas

Menentukan kualitas produk harus dibedakan antara produk manufaktur atau barang (*goods*) dengan produk layanan (*service*) karena keduanya memiliki banyak perbedaan. Menyediakan produk layanan (jasa) berbeda dengan menghasilkan produk manufaktur dalam beberapa cara. Perbedaan tersebut memiliki implikasi penting dalam manajemen kualitas. Perbedaan antara produk manufaktur dengan produk layanan adalah:

- a. Kebutuhan konsumen dan standar kinerja seringkali sulit diidentifikasi dan diukur, sebab masing-masing konsumen mendefinisikan kualitas sesuai keinginan mereka dan berbeda satu sama lain.
- b. Produksi layanan memerlukan tingkatan “*individual customer*” yang lebih tinggi dibanding manufaktur. Dalam manufaktur sasarannya adalah keseragaman, dokter, ahli hukum, personal penjualan asuransi, dan pelayanan restoran, harus menyesuaikan layanan mereka terhadap konsumen individual.
- c. Output sistem layanan tidak berwujud, sedangkan manufaktur berwujud. Kualitas produk manufaktur dapat diukur berdasar spesifikasi disain, sedangkan kualitas layanan pengukurannya subyektif menurut pandangan konsumen, dikaitkan dengan harapan dan pengalaman mereka. Produk manufaktur jika rusak bisa ditukar dan diganti, sementara produk layanan harus diikuti permohonan maaf dan reparasi.
- d. Produk layanan diproduksi dan dikonsumsi secara bersama-sama, sedangkan produk manufaktur diproduksi sebelum dikonsumsi. Produk

layanan tidak bisa disimpan atau diperiksa sebelum disampaikan kepada konsumen.

- e. Konsumen seringkali terlibat dalam proses layanan dan hadir ketika layanan dibentuk, sedangkan produk manufaktur dibentuk di luar keterlibatan langsung dari konsumen.
- f. Layanan secara umum padat tenaga kerja, sedangkan manufaktur lebih banyak padat modal. Kualitas interaksi antara produsen dan konsumen merupakan faktor vital dalam penciptaan layanan.
- g. Banyak organisasi layanan harus menangani sangat banyak transisi konsumen.

Menurut Parasuraman et al (1985) kualitas layanan dapat dilihat dari 10 dimensi, yaitu:

- a. *Communication*, penggunaan bahasa komunikasi yang bisa dipahami konsumen.
- b. *Credibility*, kepercayaan konsumen terhadap penyedia layanan.
- c. *Security*, keamanan konsumen, bebas risiko, bahaya, dan keragu-raguan.
- d. *Knowing the customer*, pemahaman penyedia layanan terhadap kebutuhan dan harapan konsumen.
- e. *Tangibles*, dalam memberi layanan harus ada standar pengukurannya.
- f. *Reliability*, konsistensi penyedia layanan dan kemampuan penyedia layanan dalam memenuhi janji.
- g. *Responsiveness*, kemauan dan kesediaan penyedia layanan dalam memberi layanan.

- h. *Competence*, kemampuan atau keahlian penyedia layanan dalam memberikan layanan.
- i. *Access*, kemampuan pendekatan dan kemudahan penyedia layanan untuk bisa dihubungi oleh konsumen.
- j. *Courtesy*, kesopanan, rasa hormat, perhatian dan keadilan penyedia layanan ketika berhubungan dengan konsumen.

Di antara sepuluh dimensi kualitas layanan, menurut Parasuraman, et al. dalam Nursya'bani (2006) ada yang saling tumpang tindih, sehingga mereka menyodorkan lima dimensi kualitas layanan yang lebih sederhana, yaitu:

- a. *Tangibles* (bukti fisik), yaitu bukti fisik dan menjadi bukti awal yang bisa ditunjukkan oleh organisasi penyedia layanan yang ditunjukkan oleh tampilan gedung, fasilitas fisik pendukung, perlengkapan, dan penampilan pekerja.
- b. *Empathy* (empati), yaitu para pekerja mampu menjalin komunikasi interpersonal dan memahami kebutuhan pelanggan.
- c. *Reliability* (keandalan), yaitu kemampuan penyedia layanan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- d. *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu para pekerja memiliki kemauan dan bersedia membantu pelanggan dan memberi layanan dengan cepat dan tanggap.
- e. *Assurance* (jaminan), yaitu pengetahuan dan kecakapan para pekerja yang memberikan jaminan bahwa mereka bisa memberikan layanan dengan baik.

1.3. Perspektif Kualitas

Menurut Garvin dalam Fandy (1995) terdapat lima perspektif terhadap kualitas produk, yaitu:

a. *Transcendent Approach*

Pendekatan ini dikembangkan dari filosofi dan meminjam diskusi Plato tentang kecantikan. Menurut sudut pandang kecantikan, *Quality is Innate Excellent* (kualitas adalah kesempurnaan). Menurut pendekatan pendefinisian kualitas sangat subyektif dan sulit didefinisikan dan digambarkan secara konkrit, tetapi dapat dirasakan atau diekspresikan. Perspektif ini biasanya digunakan untuk menggambarkan kualitas produk seni. Ungkapan persetujuan terhadap kualitas biasanya diwujudkan dalam ekspresi kegembiraan, kegirangan, maupun antusias yang besar. Pendekatan ini kemudian dipakai untuk mempromosikan produk yang bisa membawa ke suasana senang dan dipakai untuk mempromosikan produk yang bisa membawa ke suasana senang dan bahagia, misalnya untuk department store dipromosikan sebagai tempat berbelanja yang menyenangkan, mobil-mobil dengan interior yang elegan, produk perawatan kulit yang bisa membuat cantik, dan lain-lain.

b. *Product-based approach* (Pendekatan berbasis produk)

Kualitas produk digambarkan dalam beberapa atribut produk yang bisa diukur. Artinya penilaian terhadap kualitas produk didasarkan pada pengukuran dari beberapa atribut-atribut yang melekat pada produk. Penilaian terhadap beberapa atribut produk dilakukan dengan mengubah atribut yang

bersifat kualitatif menjadi kuantitatif, sehingga ukuran kualitas bisa dihitung dan diperbandingkan satu dengan yang lain.

c. *User-based approach* (Pendekatan berbasis pengguna)

Kualitas produk terealisasi jika kepuasan konsumen maksimal. Artinya jika kepuasan yang diperoleh konsumen maksimal menunjukkan bahwa kualitas produk telah tercapai. Tinggi rendahnya kualitas produk menurut pendekatan ini sangat ditentukan oleh banyak sedikitnya jumlah konsumen yang mencapai kepuasan konsumen. Pendekatan ini berbasis pemasaran dan berfokus pada konsumen.

d. *Manufacturing-based approach* (Pendekatan berbasis pemanufakturan)

Perspektif ini menggunakan dasar ukuran atau standar yang telah ditentukan oleh pemanufaktur. Produk dikatakan berkualitas jika memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan oleh pemanufaktur. Definisi menurut pendekatan ini berfokus pada aspek internal yang berbasis *Statistical Quality Control*.

e. *Value-based approach* (Pendekatan berbasis nilai)

Kualitas produk ditunjukkan oleh kinerja atau manfaat produk yang dikaitkan dengan harga yang bisa diterima. Produk yang berkualitas adalah produk yang memiliki keseimbangan antara manfaat yang diperoleh dengan harga yang ditetapkan atau harga yang ditetapkan sebanding dengan manfaat yang diperoleh si pembeli dan pengguna produk.

Sedangkan menurut Russel dalam Nursya'bani (2006) menyatakan bahwa terdapat dua perspektif terhadap kualitas, yaitu:

a. *Producer's perspective* (Perspektif produsen)

Menurut perspektif produsen, kualitas produk dikaitkan dengan standar produksi dan biaya, artinya produk dinilai berkualitas jika memiliki kesesuaian terhadap spesifikasi dan memenuhi persyaratan biaya.

b. *Consumer's perspective* (Perspective konsumen)

Menurut perspektif konsumen, kualitas produk dikaitkan dengan disain dan harga, artinya kualitas produk dilihat dari karakteristik kualitas dan harga yang ditentukan.

2. Jasa

2.1. Definisi Jasa

Peningkatan persaingan antar perusahaan yang bergerak dalam industri jasa telah menyadarkan pelaku bisnis untuk terus memperbaiki kualitas jasa yang dihasilkannya. Berikut definisi jasa menurut para ahli:

- a. Kotler (2009) mendefinisikan jasa sebagai semua tindakan atau kinerja yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada intinya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun.
- b. Gronroos (1993) mendefinisikan bahwa jasa merupakan proses yang terdiri atas serangkaian aktivitas *intangible* yang biasanya (namun tidak harus selalu) terjadi pada interaksi antara pelanggan dan karyawan jasa dan atau sumber daya fisik atau barang dan atau sistem penyedia jasa, yang disediakan sebagai solusi atas masalah pelanggan
- c. Zeithaml dan Bitner dalam Ratih (2005) mendefinisikan bahwa jasa pada dasarnya adalah seluruh aktivitas ekonomi dengan output selain produk

dalam pengertian fisik, dikonsumsi dan diproduksi saat bersamaan, memberikan nilai tambah dan secara prinsip tidak berwujud (*intangible*) bagi pembeli pertamanya.

Berdasarkan kedua pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa jasa adalah kegiatan yang pada dasarnya tidak berwujud untuk memberikan manfaat dari pihak ke pihak lain yang membutuhkan.

2.2. Karakteristik Jasa

Parasuraman dalam Zeithaml dan Bitner (2003) mengemukakan 4 karakteristik jasa yang membedakannya dari barang, yaitu:

a. Ketidaknyataan atau *intangibility*

Jasa bersifat *intangible* yang dapat diartikan bahwa jasa tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar, atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi atau dengan kata lain tidak dapat diraskan secara fisik dengan indra perasa.

b. Keanekaragaman atau *heterogeneity*

Jasa dikatakan beragam karena jasa berwujud perbuatan, biasanya dilakukan oleh manusia sehingga tidak ada dua jasa yang sama persis satu dengan yang lain. Keanekaragaman juga dapat terbentuk karena tidak ada dua konsumen yang sama, masing-masing konsumen pasti memiliki permintaan dan pengalaman yang berbeda pula terhadap jasa.

c. Simultan atau *simultaneous production*

Produksi dan konsumsi yang simultan atau *simultaneous production* dan *consumption*, suatu bentuk produk umumnya di produksi terlebih dahulu, baru kemudian dijual dan dikonsumsi yang dilakukan secara simultan.

d. Keadaan tidak tahan lama atau *perishability*

Umumnya produk jasa tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Hal ini tidak menjadi masalah bila permintaannya tetap karena mudah untuk menyiapkan pelayanan untuk permintaan tersebut sebelumnya.

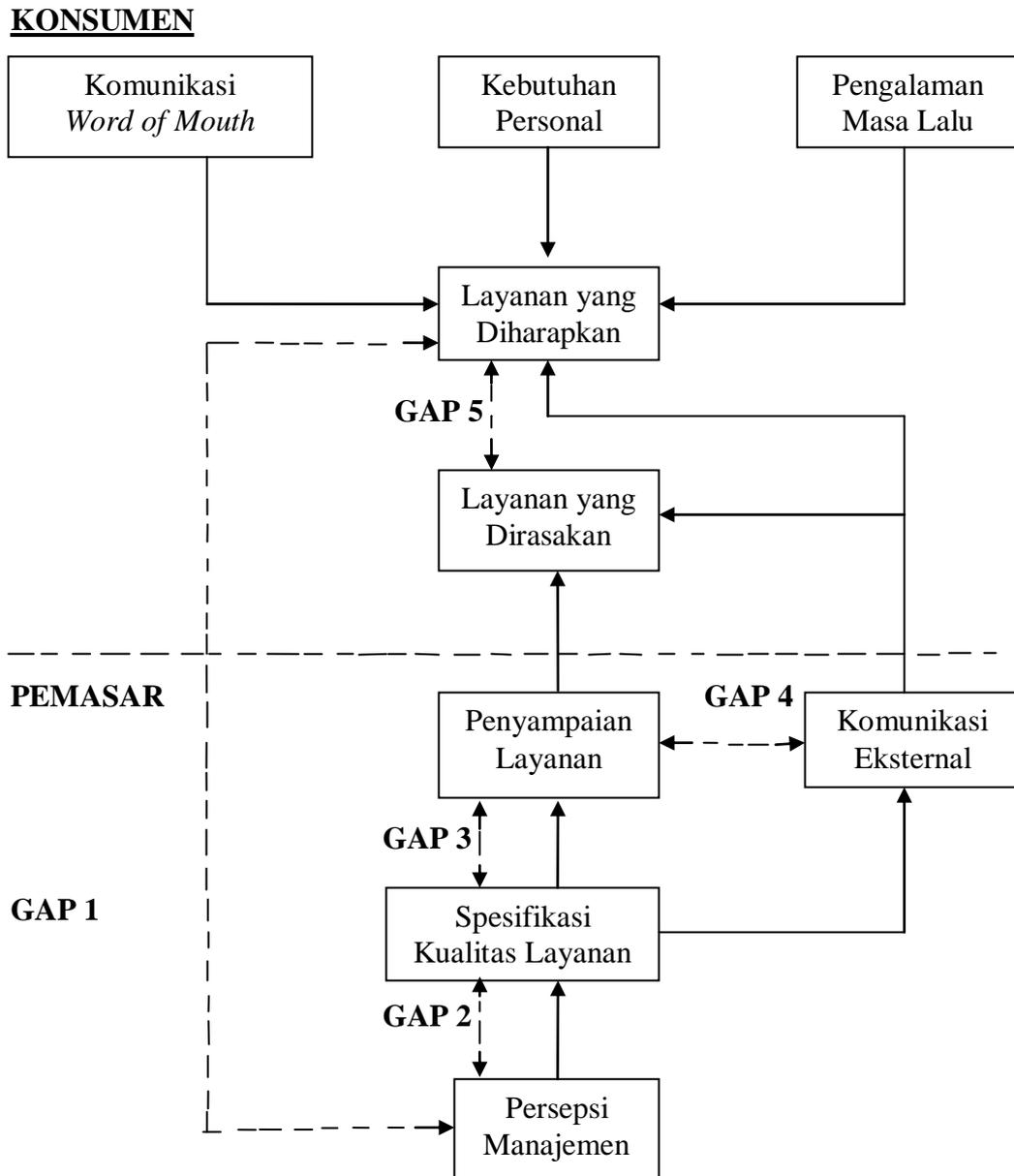
3. Kualitas Jasa

3.1. Definisi Kualitas Jasa

Lewis dan Booms (1983) mendefinisikan kualitas jasa sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Berdasarkan definisi ini, kualitas jasa bisa diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Dengan demikian, ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa yaitu jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dirasakan/dipersepsikan (*perceived service*) (Parasuraman et al., 1985). Apabila *perceived service* sesuai dengan *expected service*, maka kualitas jasa bersangkutan akan dipersepsikan baik atau positif. Jika *perceived service* melebihi *expected service*, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas ideal. Sebaliknya apabila *perceived service* lebih jelek dibandingkan *expected service*, maka kualitas jasa dipersepsikan negatif atau buruk. Oleh karena itu, baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten.

3.2. Metode Kualitas Jasa (*SERVQUAL*)

Metode *SERVQUAL* (*Service Quality*) dikembangkan dengan maksud untuk membantu para manajer dalam menganalisis sumber masalah kualitas dan memahami cara-cara memperbaiki kualitas jasa. Pada gambar 1 di bawah ini, dapat dilihat berdasarkan ilustrasi yang ditetapkan bahwa bagian atas merupakan fenomena yang berkaitan dengan pelanggan dan bagian bawah berkaitan dengan perusahaan atau penyedia jasa. Selain dipengaruhi pengalaman masa lalu, kebutuhan pribadi pelanggan, dan komunikasi dari mulut ke mulut, jasa yang diharapkan juga dipengaruhi aktivitas komunikasi pemasaran perusahaan. Maka dari itu, jasa yang dipersepsikan pelanggan merupakan hasil dari serangkaian keputusan dan aktivitas *internal* perusahaan (Fandy, 2005).



Gambar 1. Model Gap
Sumber: Parasuraman, et.al (1985)

Lima Gap utama yang terangkum dalam gambar 1 meliputi:

1. Gap antara harapan konsumen dan persepsi manajemen

Gap ini berarti bahwa pihak manajemen mempersepsikan ekspektasi pelanggan terhadap kualitas jasa secara tidak akurat.

2. Gap antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dan spesifikasi kualitas jasa.

Gap ini berarti bahwa spesifikasi kualitas jasa tidak konsisten dengan persepsi manajemen terhadap ekspektasi kualitas.

3. Gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa

Gap ini berarti bahwa spesifikasi kualitas tidak terpenuhi oleh kinerja dalam proses produksi dan penyampaian jasa.

4. Gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal

Gap ini berarti bahwa janji-janji yang disampaikan melalui aktivitas komunikasi pemasaran tidak konsisten dengan jasa yang disampaikan kepada para pelanggan.

5. Gap antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan

Gap ini berarti bahwa jasa dipersepsikan tidak konsisten dengan jasa yang diharapkan.

Berdasarkan lima kesenjangan diatas, kesenjangan pertama sampai keempat menggambarkan bagaimana cara layanan yang akan diberikan ke konsumen di dalam perusahaan, dan berkontribusi dalam membentuk persepsi konsumen terhadap penyedia jasa, sedangkan kesenjangan kelima dianggap sebagai pengukur terbaik dari *SERVQUAL*.

3.3. Pengukuran Kualitas Jasa

Mengukur kualitas jasa merupakan mengevaluasi/membandingkan kinerja suatu jasa dengan seperangkat standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Untuk pengukuran kualitas jasa, Parasuraman, et.al telah membuat skala multi-item yang diberi nama *SERVQUAL*. Alat ini dimaksudkan untuk mengukur harapan dan persepsi pelanggan, dan kesenjangan (*gap*) yang ada di metode kualitas jasa. Pengukuran dapat dilakukan dengan skala *Likert* maupun *semantik diferensial*, di mana responden tinggal memilih derajat kesetujuan-ketidaksetujuan atas pernyataan mengenai penyampaian kualitas jasa (Fandy, 1996).

Skor *SERVQUAL* diukur dari selisih antara persepsi dan harapan konsumen terhadap suatu jasa.

$$\text{Skor } SERVQUAL = \text{Skor Persepsi} - \text{Skor Harapan}$$

Semakin tinggi nilai *SERVQUAL*, maka kualitas jasa yang diberikan dinilai semakin baik. Semakin rendah nilai *SERVQUAL*, maka kualitas jasa yang diberikan dinilai semakin buruk.

4. *Quality Function Deployment (QFD)*

4.1. Pengertian *Quality Function Deployment (QFD)*

QFD adalah metode terstruktur yang dapat digunakan dalam perencanaan dan pengembangan produk untuk menentukan spesifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen dan mengevaluasi produk atau jasa secara sistematis dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen (Marliana

dan Dharmastiti, 2008). QFD merupakan alat perencanaan produk yang memfokuskan secara khusus pada kebutuhan dan harapan konsumen. Hal ini sering disebut sebagai *voice of customer* (VOC). QFD merupakan suatu pendekatan sistematis yang menentukan tuntutan atau permintaan konsumen dan menterjemahkan tuntutan konsumen ke dalam desain teknis, pemanufakturan, dan perencanaan produksi dengan tepat. Konsep QFD dikembangkan untuk menjamin bahwa produk yang memasuki tahap produksi benar-benar akan dapat memuaskan kebutuhan konsumen dengan jalan membentuk tingkat kualitas yang diperlukan dan memenuhi kesesuaian maksimum pada setiap pengembangan produk.

Fokus utama QFD adalah melibatkan konsumen pada proses pengembangan produk sedini mungkin. QFD merupakan praktek untuk merancang suatu proses sebagai tanggapan terhadap kebutuhan konsumen, menemukan tanggapan inovatif terhadap kebutuhan konsumen. QFD menterjemahkan apa yang dibutuhkan konsumen menjadi produk yang dihasilkan organisasi. QFD memungkinkan organisasi untuk memprioritaskan kebutuhan konsumen, menemukan tanggapan inovatif terhadap kebutuhan konsumen, dan memperbaiki proses hingga tercapai efektivitas maksimum. QFD juga merupakan praktek menuju perbaikan proses yang memungkinkan organisasi bisa melampaui harapan konsumen.

4.2. Manfaat *Quality Function Deployment* (QFD)

Beberapa manfaat yang diperoleh dari QFD bagi organisasi yang berusaha meningkatkan daya saingnya melalui perbaikan kualitas dan produktivitasnya secara berkesinambungan, yaitu:

a. Fokus pada konsumen

Organisasi TQM merupakan organisasi yang berfokus pada konsumen. QFD memerlukan pengumpulan input dan umpan balik dari konsumen. Informasi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam serangkaian persyaratan konsumen yang spesifik. Kinerja organisasi dan pesaing dalam memenuhi persyaratan tersebut dipelajari dengan teliti. Dengan demikian organisasi bisa mengetahui sejauh mana organisasi sendiri dan pesaingnya memenuhi kebutuhan konsumennya.

b. Efisiensi waktu

QFD bisa mengurangi waktu pengembangan produk karena memfokuskan pada persyaratan-persyaratan yang spesifik dan telah teridentifikasi dengan jelas. Oleh karena itu tidak terjadi pemborosan waktu untuk mengembangkan karakteristik produk yang hanya memberikan sedikit nilai kepada konsumen.

c. Orientasi kerjasama tim

QFD merupakan kerjasama tim. Semua keputusan dalam proses didasarkan pada konsensus yang dicapai melalui diskusi mendalam dan *brainstorming*. Oleh karena setiap tindakan yang perlu dilakukan, diidentifikasi sebagai bagian dari proses, maka setiap individu memahami

posisinya paling tepat dalam proses tersebut, sehingga pada gilirannya hal ini mendorong kerjasama tim yang lebih kokoh.

d. Orientasi pada dokumentasi

Salah satu produk yang dihasilkan dari proses QFD adalah dokumen komprehensif mengenai semua data yang berhubungan dengan segala proses yang ada dan dibandingkan dengan persyaratan konsumen.

4.3. Tujuan *Quality Function Deployment* (QFD)

Pada masa awal pengembangan QFD, terdapat dua isu yang mendorong perkembangannya, yaitu:

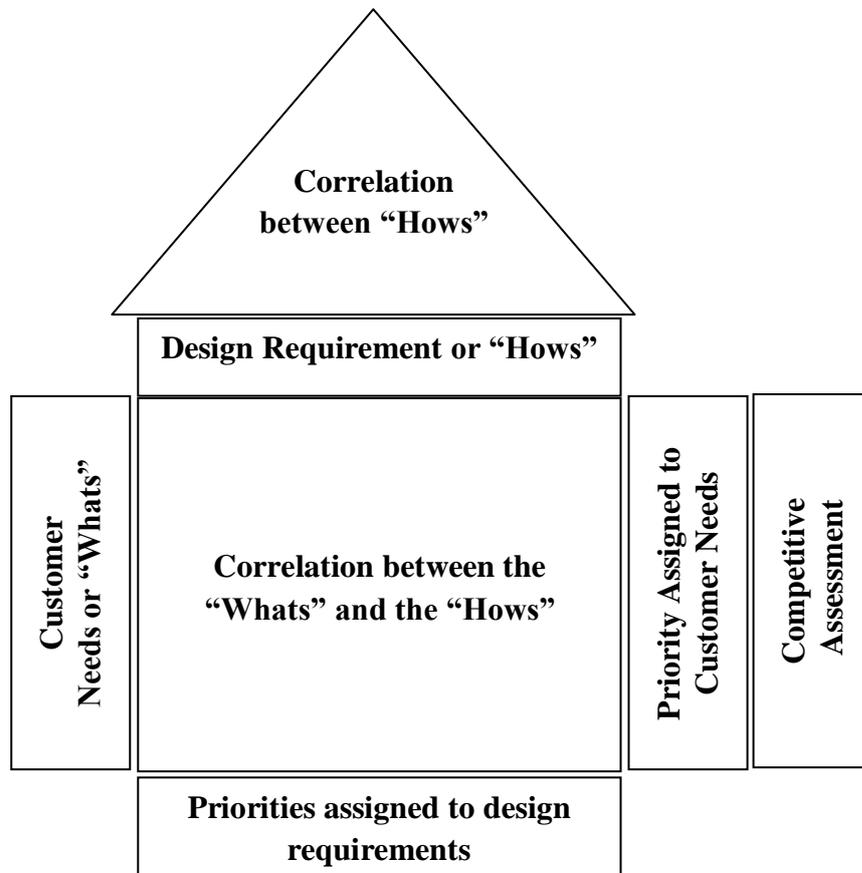
- a. Banyak orang mulai menyadari akan pentingnya desain kualitas, namun cara untuk mendapatkan desain kualitas yang baik belum dapat ditemukan diliteratur yang ada.
- b. Penerapan *quality control* di perusahaan-perusahaan dilaksanakan setelah produk dihasilkan menyimpang dari kualitas yang diinginkan.

Berdasarkan kedua isu tersebut di atas maka tujuan utama pengembangan QFD pertama kali adalah untuk menjamin kualitas produk sejak tahap pengembangan produk. Selanjutnya tujuan ini berkembang dimana QFD merupakan metode yang memungkinkan pembangunan dan pengembangan keinginan konsumen menjadi karakteristik kualitas dalam rangka menciptakan produk, baik berupa barang atau jasa yang bisa memenuhi keinginan konsumen. Selain itu QFD juga bertujuan meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi kebutuhan waktu desain, meningkatkan

komunikasi internal, pendokumentasian yang lebih baik dan penghematan biaya.

4.4. *House of Quality*

Dalam QFD dikenal *House of Quality* (HOQ), yaitu kerangka kerja yang memperlihatkan struktur untuk mendesain dan membentuk suatu siklus, dan bentuknya menyerupai sebuah rumah. Kunci dalam membangun HOQ adalah fokus pada pelanggan sehingga proses desain dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang penting dari pelanggan. Bentuk dari HOQ dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. *House of Quality*
Sumber: Victor (2010)

Pada *House of Quality* (HOQ) bagian pertama sebelah kiri merupakan masukan dari konsumen. Pada langkah ini pamanufaktur berusaha menentukan segala persyaratan yang dikehendaki konsumen yang berhubungan dengan produk. Agar bisa memenuhi persyaratan konsumen, pamanufaktur mengusahakan spesifikasi kinerja tertentu dan mensyaratkan pemasok untuk melakukan hal yang sama. Langkah ini digambarkan pada bagian plafon/langit-langit rumah.

Tembok rumah bagian kanan merupakan matriks perencanaan (*planning matriks*). Matriks ini merupakan komponen yang digunakan untuk menterjemahkan persyaratan konsumen ke dalam rencana-rencana untuk memenuhi dan melampaui persyaratan konsumen. Komponen ini meliputi langkah-langkah seperti menggambarkan persyaratan konsumen pada suatu matriks dan proses pamanufakturan pada matriks lainnya, memprioritaskan persyaratan konsumen, dan mengambil keputusan mengenai perbaikan yang diperlukan dalam proses pamanufakturan.

Pada bagian tengah rumah, persyaratan konsumen dikonversikan ke dalam aspek-aspek pamanufakturan. Bagian dasar rumah merupakan daftar prioritas persyaratan proses pamanufaktur. Sedangkan pada bagian atap, langkah yang dilakukan adalah mengidentifikasi *trade-off* yang berhubungan dengan persyaratan pamanufaktur. Pertanyaan yang akan dijawab pada bagian ini adalah apa yang terbaik yang bisa dilakukan organisasi dengan mempertimbangkan persyaratan konsumen dan kemampuan pamanufakturan organisasi.

Dalam menyusun *House of Quality* memerlukan enam langkah dasar, yaitu:

- a. Identifikasi atribut-atribut yang dibutuhkan konsumen (*customer attributes*)
- b. Identifikasi ciri-ciri teknis (*technical features*)
- c. Mencari hubungan antara atribut konsumen dengan ciri-ciri teknis
- d. Melakukan evaluasi terhadap produk pesaing
- e. Melakukan evaluasi terhadap ciri-ciri teknis
- f. Menentukan ciri-ciri teknis yang dinilai cocok berdasarkan atribut-atribut konsumen dan evaluasi produk pesaing untuk disebar (*deploy*) ke dalam proses produksi.

Pada langkah awal penyusunan *house of quality*, penting bagi perusahaan untuk menggunakan kata-kata konsumen dengan mendengarkan *voice of customer* sehingga kebutuhan konsumen tidak diinterpretasikan keliru. Langkah selanjutnya membuat daftar ciri-ciri teknis yang penting untuk mempertemukan persyaratan konsumen. Ciri-ciri teknis adalah desain atribut yang diekspresikan melalui bahasa desainer dan engineer. Desainer dan engineer membetuk dasar untuk desain, pemanufakturan, dan aktivitas proses layanan, dengan ketentuan harus bisa diukur sebab output akan dikontrol dan dibandingkan dengan sasaran target. Untuk menghubungkan atribut konsumen dengan ciri-ciri teknis yang dibuat perusahaan digunakan simbol tertentu yang menggambarkan keterkaitan antara atribut konsumen dengan ciri-ciri teknis, misalnya:

- a. Hubungan kuat (\bullet), artinya respon teknikal dan atribut-atribut pelayanan memiliki hubungan yang kuat.
- b. Hubungan sedang (\circ), artinya respon teknikal dan atribut-atribut pelayanan memiliki hubungan sedang.
- c. Hubungan lemah (Δ), artinya respon teknikal dan atribut-atribut pelayanan memiliki hubungan yang lemah.

Simbol-simbol tersebut membantu menentukan efek perubahan salah satu karakteristik produk dan memberi peluang untuk menilai *trade-off* antar karakteristik produk.

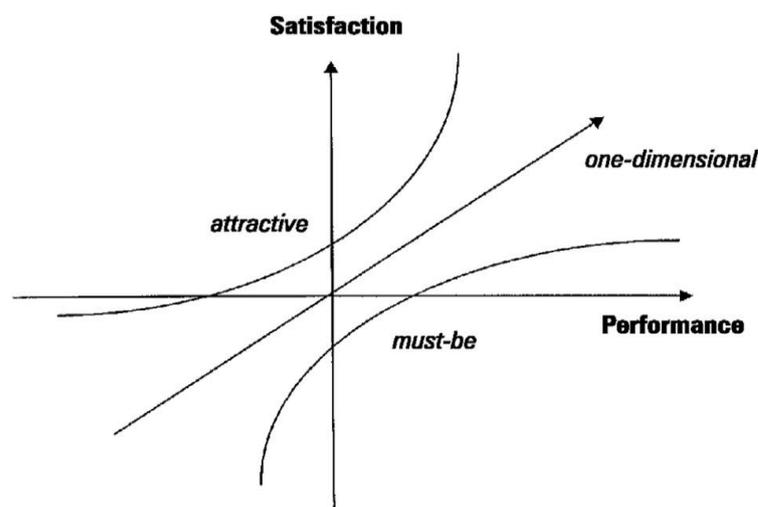
Langkah berikutnya adalah menghubungkan atribut konsumen dengan ciri teknis yang dikembangkan melalui matriks interkorelasi. Tujuan matriks interkorelasi adalah untuk menunjukkan kesesuaian atribut konsumen dengan ciri-ciri teknis yang dikembangkan perusahaan. Setelah menyusun matriks interkorelasi dilakukan evaluasi pasar atau persaingan dan poin penjualan kunci (*sales point*). Pada langkah ini termasuk di dalamnya menentukan tingkat kepentingan tiap atribut konsumen dan mengevaluasi atribut yang ada pada produk saat ini. Tingkat kepentingan konsumen menggambarkan area daya tarik terbesar dan harapan tinggi konsumen. Evaluasi persaingan membantu untuk memosisikan kekuatan dan kelemahan absolute produk pesaing. Langkah ini juga memberi peluang bagi desainer untuk menemukan peluang perbaikan.

Langkah berikutnya mengevaluasi ciri-ciri teknis produk pesaing dan mengembangkan target. Evaluasi ini dilakukan dengan membandingkan

evaluasi atribut konsumen untuk menemukan kemungkinan adanya inkonsistensi. Target yang ditetapkan untuk masing-masing ciri teknis berbasis tingkat kepentingan dan kekuatan kelemahan produk saat ini. Langkah terakhir adalah seleksi ciri-ciri teknis untuk disebarkan ke dalam proses produksi. Ciri-ciri teknis harus memiliki hubungan kuat dengan kebutuhan konsumen, memiliki kekuatan yang tidak dimiliki produk pesaing atau pesing lemah dalam atribut tertentu, dan memiliki *sales point* yang kuat.

5. Model Kano

Model Kano yang dikembangkan oleh Prof. Noriaki Kano adalah model yang bertujuan untuk mengategorikan atribut-atribut produk ataupun jasa berdasarkan seberapa baik produk atau jasa tersebut dapat memuaskan kebutuhan pelanggan. Menurut Kano, kebutuhan konsumen dapat dibagi menjadi tiga macam, yaitu *must be requirements*, *one dimensional requirements*, dan *attractive requirements*. Hal tersebut tergambar dalam gambar berikut:



Gambar 3. Diagram Kano
Sumber: Basfirinci (2015)

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

Kurva yang terdapat ditengah menunjukkan semakin tinggi performa atribut suatu produk atau jasa akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan pelanggan. Kegagalan dalam memenuhi kebutuhan ini akan membuat kurva menurun ke tingkat ketidakpuasan. Kurva pada bagian atas menggambarkan pemenuhan kualitas yang lebih atau diluar harapan pelanggan. Konsep pada kurva bagian atas sangatlah penting. Dengan mendengarkan keinginan pelanggan, perusahaan dapat menemukan kunci/tanda untuk membuat ide kreatif. Ide kreatif yang dapat membuat daya tarik terhadap pelanggan yang ingin melihat ide tersebut dikembangkan ke dalam produk atau jasa pada perusahaan tetapi mungkin juga tidak akan pernah digunakan oleh pelanggan.

Kano model dikembangkan untuk mengkategorikan atribut dari produk atau jasa berdasarkan pada seberapa jauh atribut-atribut tersebut dapat memuaskan kebutuhan pelanggan (Matzler, et al., 1998).

a. *Must-be Requirements*

Must-be requirements merupakan kriteria dasar dari sebuah produk ataupun jasa. Pemenuhan kategori ini hanya akan mengarah ke pernyataan tidak puas. Konsumen memandang *must-be requirements* sebagai syarat mutlak, mereka menganggap kategori ini sudah semestinya ada sehingga secara eksplisit tidak memuaskan mereka. Dalam berbagai hal, *must-be requirements* merupakan sebuah faktor kompetitif yang pasti, dan jika tidak dipenuhi, maka konsumen sama sekali tidak akan tertarik kepada produk atau jasa yang ditawarkan. Di sisi lain, karena konsumen menganggap kategori ini sudah semestinya, maka pemenuhan kategori ini tidak akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

b. *One-dimensional requirements.*

Pada tipe ini, kepuasan konsumen berbanding secara *proportional* dengan tingkat pemenuhan kebutuhan konsumen, dimana semakin tinggi tingkat pemenuhan kebutuhan dari konsumen, maka semakin tinggi pula derajat kepuasan konsumen dan sebaliknya. *One-dimensional requirements* secara eksplisit selalu dituntut oleh konsumen.

c. *Attractive requirements*

Persyaratan ini merupakan kunci dari kepuasan konsumen. Persyaratan ini merupakan kriteria produk yang memiliki pengaruh paling besar pada kepuasan konsumen jika diberikan. *Attractive requirements* tidak dituntut harus ada dan juga tidak diharapkan oleh konsumen. Pemenuhan persyaratan ini akan menyebabkan peningkatan kepuasan konsumen yang sangat tinggi.

Tetapi jika tidak dipenuhi, tidak akan menyebabkan penurunan tingkat kepuasan. Persyaratan ini tidak dinyatakan secara tegas dinyatakan maupun diharapkan oleh konsumen.

Penggolongan atribut berdasarkan Kano Model dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan fungsional dan disfungsional dalam kuesioner. Selanjutnya dengan menggunakan tabel evaluasi Kano, dapat diketahui klasifikasi atribut tersebut.

Tabel 2. Evaluasi Kano

Kebutuhan Konsumen		Disfunctional				
		1	2	3	4	5
		Suka	Mengharapkan	Netral	Toleransi	Tidak Suka
Functional	1. Suka	Q	A	A	A	O
	2. Mengharapkan	R	I	I	I	M
	3. Netral	R	I	I	I	M
	4. Toleransi	R	I	I	I	M
	5. Tidak suka	R	R	R	R	Q
Keterangan: M (<i>must-be</i>), O (<i>one-dimensional</i>), A (<i>attractive</i>), I (<i>indifferent</i>), R (<i>reverse</i>), Q (<i>questionable</i>)						

Sumber: Tan & Pawitra (2001)

Menentukan kategori kano tiap atribut dengan menggunakan *Blauth's formula* (Singih et.al, 2010) sebagai berikut:

- a. Jika (*one dimensional + attractive + must be*) > (*indifferent + reverse + questionable*) maka *grade* diperoleh nilai paling maksimum dari (*one dimensional, attractive, must be*)
- b. Jika jumlah nilai (*one dimensional + attractive + must be*) < (*indifferent + reverse + questionable*) maka *grade* diperoleh yang paling maksimum dari (*indifferent, reverse, questionable*).

- c. Jika jumlah nilai (*one dimensional + attractive + must be*) = jumlah nilai (*indifferent + reverse + questionable*) maka grade diperoleh yang paling maksimum diantara semua kategori kano yaitu (*one dimensional, attractive, must be* dan *indifferent, reverse, questionable*).

Keuntungan dari mengklasifikasikan kebutuhan pelanggan dengan menggunakan model Kano antara lain:

- a. Memprioritaskan pengembangan produk. Sebagai contoh, tidak akan berguna berinvestasi untuk meningkatkan atribut berkategori *must-be* yang merupakan tingkat kebutuhan dasar, tetapi lebih meningkatkan atribut berkategori *one-dimensional* atau *attractive* yang mempunyai pengaruh lebih besar dalam penerimaan kualitas produk dan konsekuensinya meningkatkan kepuasan pelanggan.
- b. Atribut-atribut produk dapat diketahui lebih baik. Kriteria produk yang mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan pelanggan.
- c. Metode kano memberikan bantuan yang bernilai dalam menghadapi kondisi pada tahap pengembangan produk.
- d. Menemukan dan memenuhi kategori *attractive* akan menciptakan kemungkinan besar untuk perbedaan dengan membedakan produk perusahaan pesaingnya.
- e. Kategori *must-be, one dimensional, attractive* adalah berbeda dalam menentukan segmen pelanggan karena kebutuhan tiap segmen yang berbeda.

- f. Metode Kano dapat secara optimal dikembangkan dengan model QFD (*Quality Function Development*).

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang integrasi Model Kano dan QFD telah dilakukan oleh K.C. Tan dan X.X. Shen (2000) tentang “*integrating kano’s model in the planning matrix of quality function deployment*”. Penelitian ini dilakukan untuk memahami *voice of customer* (VOC) dengan melakukan pendekatan integrative dengan menggabungkan model kano ke dalam matrik perencanaan QFD. Pada penelitian ini diilustrasikan bagaimana model Kano diintegrasikan ke dalam QFD dengan menyesuaikan tingkat kepentingan dari setiap atribut konsumen. Selain itu juga dilakukan penyesuaian terhadap rasio perbaikan dengan mengkombinasikan nilai parameter (k) atribut berdasarkan ketegori Kano.

Penelitian lainnya tentang “*integration of kano’s model into quality function deployment (QFD)*” oleh Ankur Chaudha, Rajeev Jain, A.R. Singh, dan P.K. Mishra (2011). Penelitian ini mengintegrasikan model kano dan QFD untuk mengukur rasio untuk setiap atribut produk atau jasa dengan memilih atribut yang diprioritaskan dalam pengembangan produk sehingga kepuasan konsumen dapat tercapai. Penelitian ini membandingkan antara metode tradisional dalam penentuan tingkat kepentingan yang diusulkan oleh Tan dan Shen (2000) dengan pendekatan untuk menentukan tingkat kepentingan yang diusulkan oleh Chauda, et.al (2011). Dalam penelitian ini untuk melakukan penyesuaian terhadap rasio perbaikan, harus ditentukan nilai dari parameter

Kano (k) dan nilai m yaitu nilai maksimal antara SI (*satisfaction index*) dan DI (*dissatisfaction index*). Dengan mengkombinasikan nilai m dan k maka hasil penyesuaian rasio perbaikan dan tingkat kepentingan yang akan menjadi input untuk *House of Quality*, akan lebih akurat.

Selain itu penelitian tentang “*Kano model and QFD integration approach for ergonomic design improvement*” oleh Adila Md Hashim dan Siti Zawiah Md Dawal (2012). Penelitian ini tentang perusahaan yang menerapkan aspek ergonomik pada produknya untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan kepuasan konsumen pada pengembangan produk baru. Dengan mengintegrasikan model kano dan QFD dalam memperbaiki desain ruang kerja sekolah.

Pengintegrasian Model Kano dan QFD untuk proyek pengembangan produk juga telah dilakukan oleh Kurt Matzler dan Hans H. Hinterhuber (1998) tentang “*how to make product development projects more successful by integrating Kano’s model of customer satisfaction into quality function deployment*”. Pada penelitian ini penulis mencoba menjelaskan bagaimana model Kano dalam kepuasan konsumen dapat diintegrasikan ke dalam QFD dalam proyek pengembangan produk sehingga dapat lebih sistematis, dan memberikan manfaat.

Irwan Afrianto, Teguh Oktiarso, dan Suryawirawan Widiyanto (2014) tentang “*peningkatan kualitas pelayanan Bengkel Garuda dengan metode QFD dan model Kano*”. Hasil penelitian diperoleh bahwa prioritas atribut-atribut yang perlu ditingkatkan yaitu kecepatan pengerjaan, kualitas hasil reparasi,

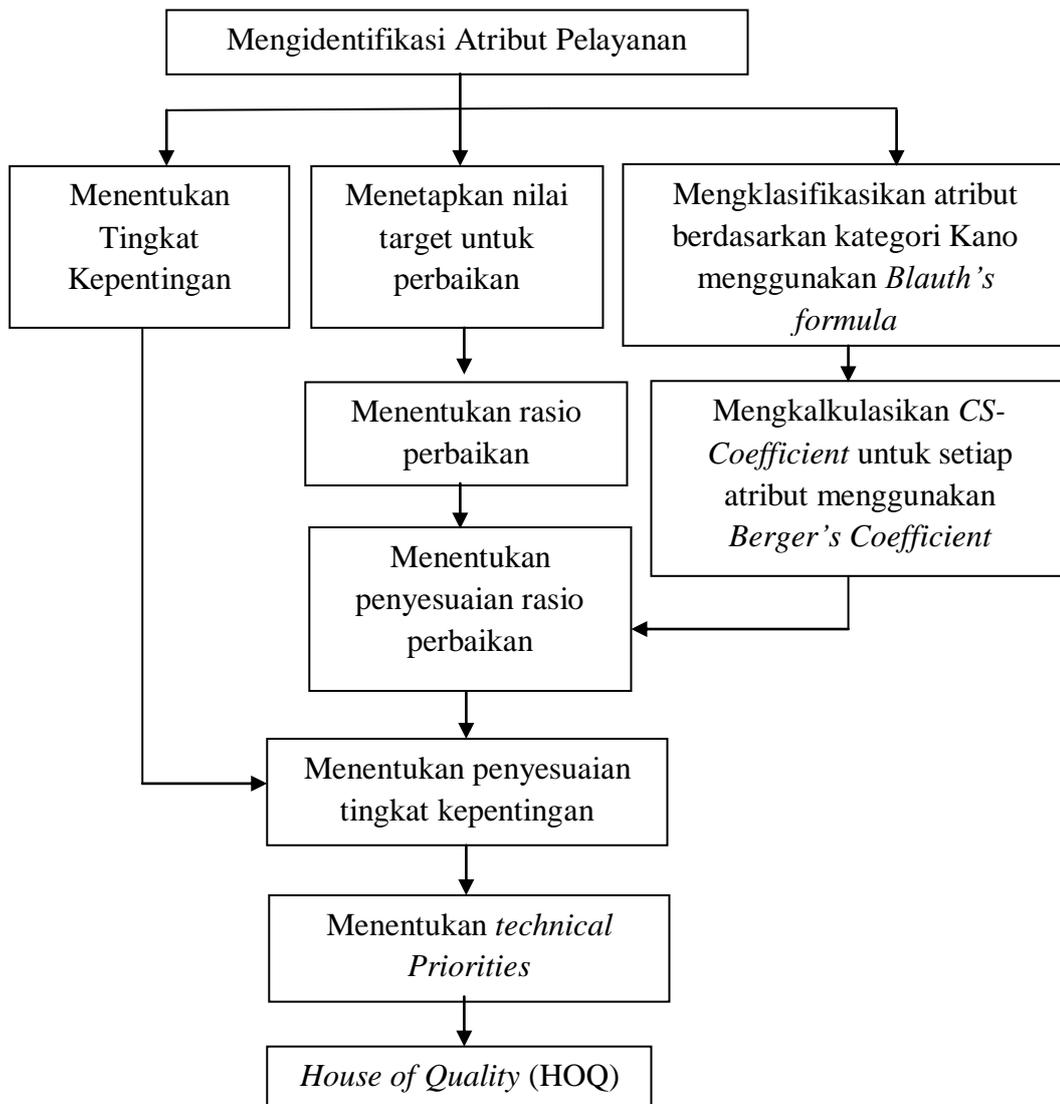
kerapian hasil reparasi, kelengkapan fasilitas pelanggan, kejelasan biaya dan waktu penyelesaian, kesesuaian hasil reparasi dan ketepatan waktu penyelesaian. Setelah itu didapatkan prioritas respon-respon teknis yang harus diambil yaitu spesialisasi pekerjaan, perbaikan administrasi, pengecekan ulang hasil reparasi, perbaikan lingkungan kerja, dan penambahan fasilitas.

Dan penelitian tentang “penerapan *Quality Function Deployment* dengan mengadopsi penggabungan metode *Service Quality* dan Kano model dalam upaya meningkatkan kualitas layanan pada bengkel resmi ATPM” oleh Victor Assani Desiawan (2010). Pada penelitian ini diperoleh *gap score* sebesar 0,633 kemudian dari Kano model didapatkan satu atribut masuk klasifikasi A, 19 atribut masuk kategori O dan 5 atribut masuk kategori M, kemudian hasil dari penyusunan HOQ sampai dengan level 3 didapatkan kesimpulan faktor yang paling dominan adalah masalah komunikasi dengan konsumen.

C. Kerangka Konseptual

Gambar 4 merupakan kerangka kerja yang menggambarkan bagaimana model Kano dapat diintegrasikan ke dalam *Quality Function Deployment* (QFD). Kerangka konseptual pada penelitian ini merupakan modifikasi dari kerangka kerja dalam penelitian yang dilakukan oleh Chauda, et.al (2011) yang kemudian disesuaikan dengan penelitian ini. Alasan peneliti menggunakan kerangka kerja tersebut adalah karena metode ini akan lebih akurat dalam menentukan prioritas atribut pelayanan, dengan melakukan

penyesuaian terhadap tingkat kepentingan dan rasio perbaikan yang akan menjadi input untuk *House of Quality*.



Gambar 4. Kerangka Kerja Pengintegrasian Model Kano Dan *Quality Function Deploymen* (QFD)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan peneltian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan tingkat kepentingan menunjukkan bahwa atribut yang paling dianggap penting oleh nasabah Bank BRI Unit Surian adalah bank memberikan perhatian pribadi kepada nasabah.
2. Atribut yang memiliki nilai kinerja tertinggi berdasarkan hasil perhitungan adalah karyawan yang berpenampilan rapi. Sedangkan atribut yang memiliki nilai kinerja terendah adalah karyawan bank memberikan layanan yang cepat.
3. Respon teknik yang diprioritaskan dalam perbaikan kualitas layanan Bank BRI Unit Surian adalah memberikan pelatihan standar pelayanan untuk karyawan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran yang dapat penulis berikan adalah:

1. Pihak manajemen Bank BRI Unit Surian dapat melakukan perbaikan kualitas layanan berdasarkan prioritas pada respon teknik.
2. Dalam melakukan perbaikan terhadap kualitas layanan, pihak manajemen Bank BRI Unit Surian hendaknya melakukan perbaikan berdasarkan atribut

yang memiliki nilai rasio perbaikan mulai dari yang tertinggi hingga terendah dengan melakukan perbaikan secara terus-menerus.

3. Bank BRI Unit Surian hendaknya memberikan pelatihan terhadap karyawan secara berkala, agar dalam memberikan pelayanan kepada nasabah semakin baik.