

Analisis Kepuasan Pelanggan dan Strategi Peningkatan Pelayanan pada PT. X dengan Metode *Servqual* dan QFD

Michelle Christina Linda Mulyawan¹, Jani Rahardjo², Prayonne Adi³

Abstract: Competition in the construction service industry rest on the company's ability to provide service quality that satisfies customer expectations. Measurement of service quality with intangible characteristics can be done by measuring the level of customer satisfaction as an evaluation to improve service quality. Service quality is a method for measuring gap between customer perceptions and expectations of the service attributes. Evaluation of service quality are divided into five dimensions comprising of tangibles, reliability, responsiveness, assurances, and empathy. The negative value gap indicates that the customer satisfaction level is still less than the level of interest for the service attributes. The Quality Function Deployment (QFD) method will be used to translate and formulate service improvement strategies in efforts to reduce gaps that occur and improve customer satisfaction. This research is conducted using a chain analysis method consisting of three House of Quality levels to give more specific results for the company.

Keywords: service quality; quality function deployment; house of quality; customer satisfaction

Pendahuluan

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri jasa konstruksi dan didirikan pada tahun 1994. Perusahaan ini menyediakan layanan jasa pemancangan (*piling work*) di seluruh wilayah Indonesia. PT. X telah dibekali dengan sertifikasi ISO 9001:2015. Peningkatan kebutuhan akan pembangunan infrastruktur di Indonesia mengarahkan PT. X pada persaingan yang lebih ketat dengan perusahaan lainnya. Persaingan dalam industri jasa menitikberatkan kualitas layanan yang ditawarkan. Kualitas pelayanan harus ditingkatkan terus menerus untuk mempertahankan loyalitas pelanggan. Kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh persepsi dan harapan yang dimiliki masing-masing pelanggan. Pelanggan jasa kesulitan mengalami jasa yang ditawarkan sebab karakteristik jasa yang *intangible* sehingga pelanggan didorong untuk membeli janjing-janji dan harapan yang ditawarkan perusahaan (Tjiptono *et al.* [1]). Salah satu metode untuk mengukur kualitas layanan jasa adalah dengan melakukan survei kepuasan pelanggan. Perusahaan sebelumnya telah melakukan hal ini namun belum ada analisis, pengembangan dan tindakan lebih lanjut.

Perusahaan perlu untuk melakukan evaluasi dan peningkatan kualitas pelayanan secara terus menerus. Pengukuran kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan metode *Service Quality*. Metode ini akan menjelaskan seberapa jauh perbedaan (gap) yang terjadi antara harapan dan kenyataan pelanggan terhadap layanan jasa yang diterima. Penyusunan strategi peningkatan kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan metode QFD. QFD merupakan metode untuk mengantisipasi dan menentukan prioritas kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam pelayanan sebagai bentuk kesuksesan layanan konstruksi yang diberikan perusahaan.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan kepuasan pelanggan pada layanan jasa konstruksi PT. X adalah metode *Service Quality* dan QFD.

Service Quality

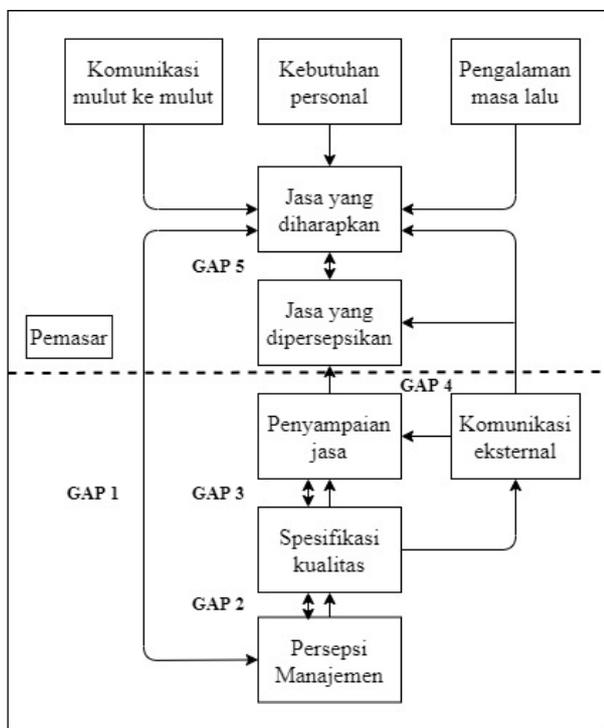
Service quality atau kualitas pelayanan merupakan upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam megimbangi harapan konsumen (Tjiptono *et al.* [1]). Lima dimensi utama *service quality* adalah sebagai berikut: (Parasuraman *et al.* [2])

- *Reliability* (keandalan) merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan

^{1,2,3} Fakultas Teknologi Industri, Jurusan Teknik Industri, Universitas Kristen Petra. Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236. Email: mikhaeclm13@gmail.com, jani@petra.ac.id, prayonne.adi@petra.ac.id

sesuai dengan janji yang diberikan secara akurat dan terpercaya.

- *Responsiveness* (daya tanggap) merupakan kebijakan dalam memberikan pelayanan yang cepat (responsif) dan tepat pada konsumen.
- *Assurances* (jaminan) meliputi pengetahuan yang luas, sopan santun dan kemampuan karyawan perusahaan yang menimbulkan rasa percaya dan yakin pada konsumen.
- *Empathy* (empati) mencakup kepedulian dan perhatian yang diberikan perusahaan pada konsumen.
- *Tangible* (bukti fisik) merupakan kemampuan perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal meliputi penampilan dan kemampuan sarana prasarana fisik perusahaan.



Gambar 1. Model *service quality* (Parasuraman *et al.* [2])

Garis putus-putus yang ada pada model *servqual* memisahkan dua fenomena utama. Bagian atas merupakan fenomena yang berhubungan dengan pelanggan dan bagian bawah mengacu pada perusahaan penyedia jasa. Perhitungan skor *servqual* atau gap dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Parasuraman *et al.* [2]):

$$Gap = persepsi - harapan \quad (1)$$

Konsep QFD

QFD merupakan sebuah metode perancangan dan pengembangan yang tepat untuk mengidentifikasi

dan memenuhi kebutuhan konsumen terhadap produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan (Cohen [3]). Pengolahan data QFD yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode analisis berantai agar mendapatkan hasil yang lebih spesifik. Tiga rantai matriks HOQ yang digunakan adalah:

- HOQ *Customer Requirements to Technical Requirements*
- HOQ *Technical Requirements to Process Requirements*
- HOQ *to Process Requirements to Quality Procedures*

House of Quality (HOQ)

Rumah mutu atau yang biasa dikenal dengan HOQ merupakan suatu matriks berbentuk rumah yang mempertemukan informasi keinginan konsumen dengan kerekayasa perusahaan. HOQ memiliki enam buah kamar seperti gambar di bawah ini.



Gambar 2. *House of Quality* (Cohen [3])

Kamar satu (persyaratan pelanggan) berisi spesifikasi keinginan atau kebutuhan konsumen. Matriks ini diwakili dengan pertanyaan “*what*”.

Kamar dua (matriks perencanaan) mencatat seberapa penting kebutuhan atau keuntungan yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. Matriks ini berisi hal-hal sebagai berikut:

- Tingkat kepuasan dan kepentingan pelanggan, didapatkan dari rata-rata nilai kuesioner.

$$Tingkat\ kepuasan = \frac{\sum Xi}{N} \quad (2)$$

$$Tingkat\ kepentingan = \frac{\sum Yi}{N} \quad (3)$$

Keterangan: (Cohen [3])

X = Nilai kepuasan pelanggan

Y = Nilai kepentingan pelanggan

N = Jumlah pelanggan

- Target nilai merupakan target tingkat kepuasan pelanggan yang ingin dicapai perusahaan
- Rasio perbaikan menentukan seberapa besar upaya perusahaan untuk mencapai target nilai dengan rumus perhitungan sebagai berikut: (Cohen [3])

$$Rasio\ perbaikan = \frac{Target\ nilai}{Tingkat\ kepuasan} \quad (4)$$

- *Sales point* merupakan pengaruh atribut terhadap penjualan dengan kriteria sebagai berikut:

1 = tidak memiliki titik penjualan

1,2 = titik penjualan moderat

1,5 = titik penjualan tinggi

- Bobot atribut (*row weight*), dengan perhitungan sebagai berikut: (Cohen [3])

$$RW_i = IW_i \times IR_i \times SP_i \quad (5)$$

Keterangan:

RW_i = *row weight* atau bobot atribut i

IW_i = tingkat kepentingan atribut i

SP_i = *sales point* atribut i

- *Normalized row weight* atau normalisasi bobot atribut dengan perhitungan sebagai berikut: (Cohen [3])

$$NRW_i = \frac{RW_i}{\sum RW} \times 100\% \quad (6)$$

Kamar tiga (persyaratan teknis) berisi karakteristik teknis yang merupakan bagian dimana perusahaan melakukan penerapan metode dalam pemenuhan kebutuhan konsumen. Arah perbaikan setiap karakteristik kualitas ditentukan dengan simbol sebagai berikut:

- ▲, maksimasi
- ▼, minimasi
- X, target

Kamar empat (matriks hubungan) menunjukkan korelasi antara keinginan pelanggan dan persyaratan perusahaan. Hubungan ini dibagi dalam tiga simbol yaitu:

- \emptyset , *strong relationship* dengan nilai 9
- O, *moderate relationship* dengan nilai 3
- ▼, *weak relationship* dengan nilai 1

Kamar lima (korelasi persyaratan teknis) menggambarkan peta ketergantungan antara SQC (*Substitute Quality Characteristic*). Pengaruh teknis dibagi menjadi lima tingkat yaitu:

- ++, pengaruh positif kuat
- +, pengaruh positif sedang
- Tidak ada hubungan mempengaruhi
- -, menunjukkan pengaruh negatif sedang
- --, menunjukkan pengaruh negatif kuat

Kamar enam (matriks target persyaratan teknis) memuat nilai absolut (*absolute importance*) dan tingkat kepentingan relatif (*relative importance*) untuk menentukan prioritas respon teknis yang dilakukan. Formula perhitungan yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$AI = \sum(NRW \times Nilai\ hubungan) \quad (7)$$

$$RI = \frac{AI_i}{\sum AI} \times 100\% \quad (8)$$

Keterangan: (Cohen [3])

AI = Nilai absolut (*absolute importance*)

RI = tingkat kepentingan relatif (*relative importance*)

Hasil dan Pembahasan

Bab ini menganalisis kepuasan pelanggan hingga menyusun prioritas strategi peningkatan pelayanan yang tepat pada PT. X.

Penentuan Atribut Pelayanan

Survei kepuasan pelanggan terdiri dari lima dimensi *servqual* dan dijabarkan ke dalam 2 atribut pelayanan yang dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Atribut pelayanan

Dimensi	Kode	Atribut Pelayanan
<i>Tangibles</i> (bukti fisik)	T1	Penampilan fisik (kerapian) karyawan
	T2	Kemudahan mengakses kantor fisik PT. X
	T3	Penampilan fisik produk beton
	T4	Penampilan (kerapian) kru proyek
<i>Reliability</i> (keandalan)	R1	Persyaratan kontrak yang diajukan
	R2	Penawaran harga sesuai dengan kualitas
	R3	Penanganan proses kontrak kerja
	R4	Keakuratan data penunjang
	R5	Penanganan proses tagihan
	R6	Koordinasi kantor dan proyek dalam menangani permintaan pelanggan
	R7	Kemampuan dalam memberikan pelayanan di luar kota dan luar pulau
	R8	Mutu dan instalasi pekerjaan PT. X
	R9	Kesesuaian koordinat titik pancang dengan aktual di lapangan
	R10	Pemakaian produk beton
	R11	Pemenuhan kebutuhan penunjang
	R12	Proyek berjalan sesuai dengan jadwal
<i>Responsive-ness</i> (daya tanggap)	Res1	Kecepatan waktu tunggu sambungan telepon ke pihak lain yang dituju
	Res2	Kecepatan pelayanan operator telepon
	Res3	Kecepatan pemenuhan permintaan penawaran harga proyek
	Res4	Kecepatan pelayanan dalam permintaan informasi tambahan
<i>Assurances</i> (jaminan)	A1	Karyawan mampu memberikan informasi yang tepat dan akurat
	A2	Pelayanan kru dan alat mob demob tepat dan akurat
	A3	Kru datang tepat waktu
<i>Empathy</i> (empati)	E1	Kemudahan menghubungi PT. X
	E2	Karyawan ramah dan komunikatif
	E3	Jam operasi kantor sesuai kebutuhan
	E4	PT. X memperhatikan kritik dan saran dari pelanggan

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian dilakukan menggunakan teknik *Internal Consistency*. Indikator nilai reliabilitas yang digunakan adalah 0,7. Nilai *Cronbach's Alpha if Deleted Item* < nilai *Cronbach's Alpha* pada tabel *Reliability Statistic* menunjukkan bahwa indikator tersebut valid. Pengujian menunjukkan 23 dari 28 atribut pelayanan dapat dianalisis lebih lanjut. Atribut-atribut pelayanan yang tidak lolos pengujian adalah atribut dengan kode R1, R7, R11, E4, dan E5.

Perhitungan Nilai *Servqual* Gap 5

Perhitungan skor *servqual* gap 5 dilakukan pada 23 atribut pelayanan. Atribut pelayanan yang memiliki gap 5 negatif akan dianalisis lebih lanjut. Perhitungan gap 5 dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai gap 5

Kode Atribut Pelayanan	Tingkat Kepuasan	Tingkat Kepentingan	Gap 5
A1	4,17	3,50	0,67
A2	3,92	4,00	-0,08
A3	3,92	3,83	0,08
E1	4,08	4,33	-0,25
E2	4,17	3,50	0,67
E3	4,17	3,00	1,17
R2	4,08	4,33	-0,25
R3	4,17	4,33	-0,17
R4	4,00	4,50	-0,50
R5	3,75	4,00	-0,25
R6	3,75	4,00	-0,25
R8	3,92	4,50	-0,58
R9	4,00	4,50	-0,50
R10	3,83	4,50	-0,67
R12	3,83	4,50	-0,67
Res1	4,17	3,83	0,33
Res2	4,17	3,83	0,33
Res3	4,58	4,17	0,42
Res4	4,50	4,33	0,17
T1	4,17	3,00	1,17
T2	4,08	3,17	,992
T3	3,83	4,33	-0,50
T4	4,00	3,67	0,33

Tabel di atas menunjukkan adanya 12 atribut pelayanan yang memiliki gap 5 negatif. Kedua belas atribut pelayanan tersebut terdiri dari 9 atribut pada dimensi *reliability* dan masing-masing satu atribut pada dimensi *empathy*, *tangibles* dan *assurances*.

Perhitungan Bobot Atribut Pelayanan

Perhitungan bobot atribut pelayanan dimulai dengan melakukan perhitungan rasio perbaikan kemudian menentukan bobot atribut dan normalisasi bobot atribut yang digunakan dalam penyusunan HOQ.

Tabel 3. Perhitungan bobot atribut

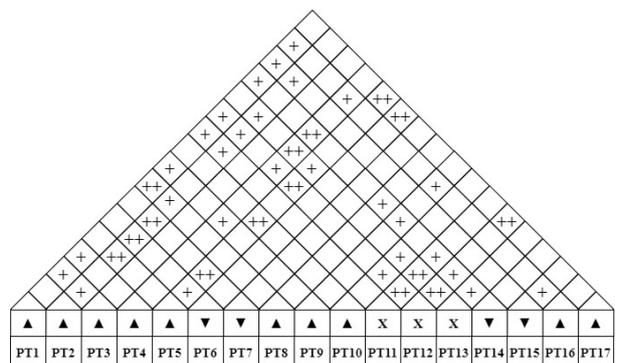
Kode Atribut	Target Nilai	Rasio Perbaikan	Sales Point	Bobot Atribut	Normalisasi Bobot
R2	5	1,2	1,5	7,96	9,30
R3	5	1,20	1,5	7,80	9,12
R4	5	1,25	1,2	6,75	7,89
R5	5	1,33	1,5	8,00	9,35
R6	4	1,07	1,22	5,12	5,98
R8	4	1,02	1,5	6,89	8,06
R9	4	1,00	1,5	6,75	7,89
R10	5	1,25	1,5	8,44	9,86
R11	4	1,04	1,5	7,04	8,23
E1	5	1,22	1,2	6,37	7,44
T3	4	1,04	1,5	6,78	7,93
A2	5	1,28	1,5	7,66	8,95

HOQ *Customer Requirements to Technical Requirements*

Matriks ini digunakan untuk menerjemahkan keinginan konsumen dalam bahasa teknik yang terukur. Parameter teknik ditentukan berdasarkan *5 Why's Analysis* pada atribut pelayanan. Keduabelas atribut pelayanan diterjemahkan menjadi 17 parameter teknik. Terjemahan dan prioritas parameter teknik dapat dilihat pada Tabel 5. Matriks hubungan yang terbentuk pada HOQ 1 dapat dilihat pada Tabel 4, hubungan dan arah perbaikan parameter teknik pada Gambar 3.

Tabel 4. Matriks hubungan atribut pelayanan dan parameter teknik

Atribut	NRW	Parameter Teknik																
		PT 1	PT 2	PT 3	PT 4	PT 5	PT 6	PT 7	PT 8	PT 9	PT 10	PT 11	PT 12	PT 13	PT 14	PT 15	PT 16	PT 17
R2	9,30						⊖											⊖
R3	9,12	⊖		⊖	⊖				⊖	▼				⊖		⊖	⊖	▼
R4	7,89	⊖	▼	⊖					▼	▼								⊖
R5	9,35	▼		▼					⊖	▼						⊖	⊖	▼
R6	5,98	⊖	⊖	⊖	⊖				▼	▼	▼	▼	▼	▼	⊖		⊖	
R8	8,06		⊖			⊖	⊖	⊖			▼		⊖					⊖
R9	7,89		⊖			⊖												⊖
R10	9,86						⊖										⊖	⊖
R11	8,23	▼	⊖		▼	⊖	⊖				⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖	⊖
E1	7,44	▼								⊖						⊖		
T3	7,93																	⊖
A2	8,95		⊖			⊖		▼	⊖		⊖	⊖	⊖					⊖



Gambar 3. Arah perbaikan dan hubungan antar parameter teknik

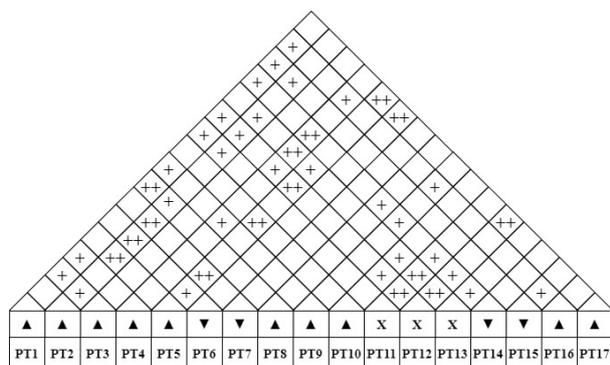
Tabel 5. Parameter Teknik

Parameter Teknik	Kode	Nilai Absolut	Kepentingan Relatif	Rank
Kompetensi karyawan	PT1	141.32	5.12	10
Kompetensi kru proyek	PT2	178.94	6.48	5
Kemampuan komunikasi antar departemen	PT3	114.22	4.14	13
Proses penyusunan kontrak dan adendum	PT4	108.23	3.92	14
Produktivitas dan keandalan alat proyek	PT5	250.83	9.08	3
Tingkat <i>reject</i> pancang	PT6	269.68	9.76	2
Jumlah kecelakaan kerja	PT7	81.46	2.95	17
Kemampuan interaksi dengan pelanggan	PT8	96.13	3.48	16
Tingkat kehadiran karyawan	PT9	99.31	3.60	15
Tingkat kehadiran kru proyek	PT10	114.98	4.16	12
Ketepatan pengiriman alat proyek	PT11	160.64	5.82	7
Ketepatan jadwal pancang, perbaikan dan tambahan	PT12	212.16	7.68	4
Ketepatan pengiriman beton	PT13	141.32	5.12	11
Waktu respon	PT14	148.56	5.38	9
Estimasi biaya	PT15	168.70	6.11	6
Kelengkapan dokumen penunjang	PT16	158.97	5.76	8
Kualitas produk beton	PT17	316.34	11.45	1

Tingkat kepentingan relatif pada HOQ ini menjadi bobot atribut pada HOQ selanjutnya.

HOQ Technical Requirements to Process Requirements

Kebutuhan proses merupakan penggambaran bagaimana perusahaan menyikapi atribut parameter teknik yang terbentuk. Ketujuh belas parameter teknik diterjemahkan lebih lanjut dalam 20 kebutuhan proses. Prioritas kebutuhan proses dapat dilihat pada Tabel 7. Matriks hubungan pada HOQ 2 dapat dilihat pada Tabel 6, hubungan dan arah perbaikan kebutuhan proses pada Gambar 4.



Gambar 4. Arah perbaikan dan hubungan antar kebutuhan proses

Tabel 6. Matriks hubungan parameter teknik dan kebutuhan proses

Parameter Teknik	Bobot	Kebutuhan Proses																			
		KP 1	KP 2	KP 3	KP 4	KP 5	KP 6	KP 7	KP 8	KP 9	KP 10	KP 11	KP 12	KP 13	KP 14	KP 15	KP 16	KP 17	KP 18	KP 19	KP 20
PT1	5.12	o																			
PT2	6.48	o																			
PT3	4.14	o																			
PT4	3.92	o																			
PT5	9.08	o																			
PT6	9.76	o																			
PT7	2.95	o																			
PT8	3.48	o																			
PT9	3.60	o																			
PT10	4.16	o																			
PT11	5.82	o																			
PT12	7.68	o																			
PT13	5.12	o																			
PT14	5.38	o																			
PT15	6.11	o																			
PT16	5.76	o																			
PT17	11.45	o																			

Tabel 7. Kebutuhan proses

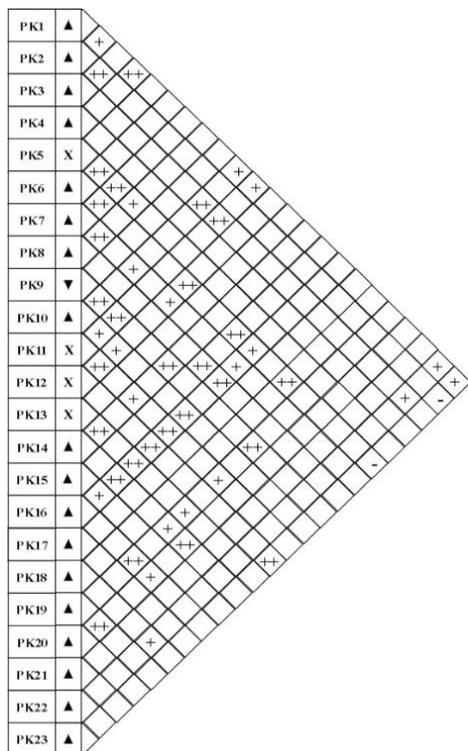
Kebutuhan Proses	Kode	Nilai Absolut	Kepentingan Relatif	Rank
Pelatihan / <i>training</i> karyawan	KP1	26.55	0.98	20
<i>Briefing</i> dan <i>training</i> kru proyek	KP2	144.18	5.34	10
Mempercepat <i>follow up</i> kontrak	KP3	271.52	10.05	1
Pemeliharaan alat proyek	KP4	218.51	8.09	3
Inspeksi produk beton rekanan	KP5	70.87	2.62	15
Pengukuran kinerja dan gap kompetensi	KP6	47.20	1.75	18
Meningkatkan kesadaran K3 di lapangan	KP7	264.70	9.80	2
Pengecekan <i>e-mail</i> berkala	KP8	54.98	2.03	17
Penjadwalan pengiriman tepat waktu	KP9	148.12	5.48	9
Meningkatkan kesadaran dalam menerapkan SOP kerja	KP10	61.71	2.28	16
Mengadakan pelatihan komunikasi efektif	KP11	165.07	6.11	7
Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif	KP12	85.01	3.15	13
Meningkatkan kualitas produk beton pilihan	KP13	168.33	6.23	6
Menekan harga produk beton dan pelayanan	KP14	195.34	7.23	5
Menyusun sistem informasi yang terintegrasi	KP15	26.55	0.98	20
Meningkatkan motivasi kerja karyawan	KP16	144.18	5.34	10
Kontrol kinerja subkontraktor	KP17	271.52	10.05	1
Kontrol mob demob alat	KP18	218.51	8.09	3
Optimasi waktu pancang	KP19	70.87	2.62	15
Meningkatkan pemahaman operator akan pengoperasian alat proyek	KP20	26.55	0.98	20

HOQ Process Requirements to Quality Procedures

Matriks ini digunakan untuk menerjemahkan kebutuhan proses dalam prosedur kualitas yang merupakan rangkaian prosedur operasional lebih terperinci dan jelas. Kedua puluh kebutuhan proses diterjemahkan lebih lanjut ke dalam 23 prosedur kualitas. Prioritas prosedur kualitas dapat dilihat pada Tabel 9. Matriks hubungan pada HOQ 3 dapat dilihat pada Tabel 8, hubungan dan arah perbaikan kebutuhan proses pada Gambar 5.

Tabel 8. Matriks hubungan kebutuhan proses dan prosedur kualitas

Kebutuhan Proses	Bobot	Prosedur Kualitas																						
		PK 1	PK 2	PK 3	PK 4	PK 5	PK 6	PK 7	PK 8	PK 9	PK 10	PK 11	PK 12	PK 13	PK 14	PK 15	PK 16	PK 17	PK 18	PK 19	PK 20	PK 21	PK 22	PK 23
KP1	5.23	∅																∅						
KP2	5.89				∅	∅	▼											∅						
KP3	2.90	▼		∅	∅				∅	▼								∅				∅		
KP4	5.29					∅	∅	∅	∅	∅								∅		∅				
KP5	7.92												∅											
KP8	1.64	∅	∅	∅															▼					
KP7	0.98				∅	∅																		
KP8	5.34																	∅						
KP9	10.05	∅							∅	∅				∅	∅				∅					∅
KP10	8.09	▼		∅	∅									∅										
KP11	2.62																						∅	
KP12	1.75																		∅			∅		
KP13	9.80												∅						∅	∅				
KP14	2.03						▼		∅	∅		∅							∅					∅
KP15	5.48	▼				∅			∅															
KP16	2.28	∅	∅																∅			∅		
KP17	6.11								∅					∅										
KP18	3.15				∅	▼		∅	∅	▼	∅			∅										
KP19	6.23	▼			∅			∅	▼	∅	∅	∅		∅										∅
KP20	7.23				∅	∅	∅							∅										



Gambar 5. Arah perbaikan dan hubungan antar prosedur kualitas

Tabel 9. Prosedur kualitas

Prosedur Kualitas	Kode	Nilai Absolut	Kepentingan Relatif	Rank
Pengadaan pelatihan karyawan ≥ 12 kali dalam 1 tahun dan wajib diikuti karyawan ≥ 2 kali	PK1	114,63	4,85	10
Pemberian bonus tahunan berdasarkan kinerja karyawan	PK2	25,46	1,08	21
Evaluasi dan komunikasi nilai kinerja secara periodik (bulanan)	PK3	21,57	0,91	23
Gap kompetensi karyawan lebih dari nol (>0)	PK4	47,68	2,02	19
Safety talk dan list K3 sebelum proyek dimulai	PK5	116,52	4,93	9
Training dan meeting workshop mingguan	PK6	193,83	8,20	1
Program zero accident	PK7	76,04	3,22	17
Ketersediaan form kelayakan alat, SIA dan SIO	PK8	86,82	3,67	16
Penetapan target durasi pengiriman alat proyek, consumable goods dan produk beton	PK9	173,84	7,35	2
Program e-form penunjang pekerjaan utama	PK10	92,03	3,89	14
Ketepatan jadwal dan kelancaran kurva S proyek	PK11	168,42	7,12	3
Periodic maintenance to predictive maintenance	PK12	119,21	5,04	8
SOP + checklist proses inspeksi beton (usia, jumlah, jenis, cacat)	PK13	168,34	7,12	4
Evaluasi kinerja dan kontrak kerja subkontraktor	PK14	151,52	6,41	5
SOP pada tiap alat proyek	PK15	108,01	4,57	12
Kelengkapan dan ketepatan pengisian checklist penunjang	PK16	106,07	4,49	13
Notifikasi berkala, mengategorikan e-mail dan pemisahan prioritas utama	PK17	74,11	3,13	18
Pemilihan leader atau section head yang kompeten	PK18	124,31	5,26	7
Mekanisme pemilihan subkontaktor	PK19	141,80	6,00	6
Negosiasi ulang harga prduk beton	PK20	88,17	3,73	15
Pengadaan employee gathering minimal 1 kali setiap tahun	PK21	22,57	0,95	22
Pengadaan pelatihan komunikasi efektif tahunan	PK22	32,30	1,37	20
Analisis Value Engineering dan Crash Program	PK23	111,05	4,70	11

Analisis Gap Keseluruhan

Analisis ini dilakukan untuk menarik mundur penyebab terjadinya penyebab gap 5 pada internal perusahaan. Gap yang akan dianalisis lebih lanjut adalah gap 1, 2 dan 3. Data-data untuk menemukan nilai gap didapatkan dari pihak manajemen. Penyebab terbentuknya gap akan dianalisis dengan menggunakan kuesioner anteseden. Kuesioner anteseden untuk gap 1 dan 2 ditujukan kepada pihak manajemen. Kuesioner anteseden gap 3 ditujukan pada karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Skala yang digunakan pada kuesioner anteseden adalah 1-5 .

Analisis Gap 1

Gap 1 merupakan kesenjangan yang terbentuk antara tingkat kepentingan atribut pelayanan menurut pihak manajemen dan pelanggan.

Tabel 10. Nilai gap 1

Kode Atribut Pelayanan	Tingkat Kepentingan (manajemen)	Tingkat Kepentingan (pelanggan)	Gap 1
R2	4,00	4,33	-0,33
R3	4,00	4,33	-0,33
R4	4,00	4,50	-0,50
R5	5,00	4,00	1,00
R6	4,00	4,00	0,00
R8	5,00	4,50	0,50
R9	5,00	4,50	0,50
R10	5,00	4,50	0,50
R11	5,00	4,50	0,50
E1	5,00	4,33	0,67
T3	5,00	4,33	0,67
A2	5,00	4,00	1,00

Gap 1 bernilai negatif ditemukan pada atribut pelayanan R2, R3 dan R4. Gap 1 yang bernilai negatif menandakan bahwa pihak manajemen atau perusahaan kurang memahami apa yang menjadi keinginan pelanggan. Penyebab terjadinya gap 1 negatif dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 11. Penyebab gap 1

Penyebab (Anteseden Gap 1)	Nilai
Analisa pasar tidak mencukupi	2,20
Komunikasi pihak manajemen dengan karyawan yang kurang baik	2,60
Banyaknya tingkatan manajemen	4,00

Penyebab gap 1 terbesar terletak pada banyaknya tingkatan manajemen. Banyaknya tingkatan manajemen mengakibatkan apa yang diinginkan pelanggan tidak tersampaikan dengan tepat sehingga tidak dapat ditangani dengan lebih baik.

Analisis Gap 2

Gap 2 merupakan kesenjangan yang terbentuk dari pandangan pihak manajemen mengenai standar kinerja atribut pelayanan terhadap tingkat kepentingannya. Perhitungan nilai gap 2 dapat dilihat pada Tabel 12.

Gap 2 yang bernilai negatif hanya ditemukan pada atribut pelayanan A2. Gap 2 yang bernilai negatif menandakan bahwa standar kinerja yang ditetapkan masih kurang sepadan dengan tingkat kepentingan atribut pelayanan tersebut.

Tabel 12. Nilai gap 2

Kode Atribut Pelayanan	Standar Kinerja	Tingkat Kepentingan (manajemen)	Gap 2
R2	5,00	4,00	1,00
R3	5,00	4,00	1,00
R4	5,00	4,00	1,00
R5	5,00	5,00	0,00
R6	4,00	4,00	0,00
R8	5,00	5,00	0,00
R9	5,00	5,00	0,00
R10	5,00	5,00	0,00
R11	5,00	5,00	0,00
E1	5,00	5,00	0,00
T3	5,00	5,00	0,00
A2	4,00	5,00	-1,00

Tabel 13. Penyebab gap 2

Penyebab (Anteseden Gap 2)	Nilai
Kurangnya komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan	1,89
Tidak adanya penetapan tujuan / sasaran	1,71
Kurangnya standarisasi tugas	1,71
Persepsi ketidakmampuan atau ketidakmungkinan pada perusahaan	2,17

Penyebab gap 2 terbesar terletak pada persepsi ketidakmampuan perusahaan. Hal ini menandakan adanya persepsi ketidakmampuan pada pihak manajemen dalam menetapkan standar kinerja secara formal sehingga tidak dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

Analisis Gap 3

Gap 3 merupakan kesenjangan yang terbentuk dari pemenuhan standar oleh karyawan terhadap standar kinerja yang ditetapkan perusahaan. . Gap 3 bernilai negatif menandakan bahwa pemenuhan standar kinerja oleh karyawan masih kurang baik dan ditemukan pada atribut pelayanan R2, R5, R10, E1 dan T3. Perhitungan nilai gap3 dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Nilai gap 3

Kode Atribut Pelayanan	Pemenuhan Standar	Standar Kinerja	Gap 2
R2	4	5,00	-1,00
R3	5	5,00	0,00
R4	5	5,00	0,00
R5	4	5,00	-1,00
R6	5	4,00	1,00
R8	5	5,00	0,00
R9	5	5,00	0,00
R10	4	5,00	-1,00
R11	5	5,00	0,00
E1	4	5,00	-1,00
T3	4	5,00	-1,00
A2	4	4,00	0,00

Tabel 15. Penyebab gap 3

Penyebab (Anteseden Gap 3)	Nilai
Kebimbangan dalam melaksanakan pekerjaan	2,13
Konflik dalam melaksanakan peran karyawan	2,39
Karyawan atau tenaga kerja tidak <i>qualified</i>	2,06
Ketidaksesuaian teknologi dengan pekerjaan	1,95
Pengawasan sistem kontrol tidak sesuai	2,24
Kurangnya motivasi kerja karyawan	2,81
Kurangnya kerja sama tim	2,02

Penyebab gap 3 terbesar terletak pada kurangnya motivasi kerja karyawan. Kurangnya motivasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan sangat berdampak pada kualitas kinerja atau pelayanan yang diberikan karyawan pada pelanggan.

Simpulan

Analisis kepuasan pelanggan pada PT. X dengan menggunakan metode *service quality* menunjukkan bahwa dari 23 atribut pelayanan yang telah ditentukan, terdapat 12 atribut pelayanan yang kurang memuaskan bagi pelanggan.

Sembilan dari 12 atribut merupakan atribut pelayanan yang terletak pada dimensi *reliability*. Atribut pada dimensi *reliability* sangat penting untuk ditingkatkan performanya karena menyangkut tingkat keandalan layanan jasa konstruksi serta memiliki *sales point* yang tinggi.

Analisis gap 1, 2 dan 3 yang merupakan analisis lanjutan dari gap 5 menunjukkan bahwa penyebab gap 1 terbesar adalah banyaknya tingkatan manajemen yang mengakibatkan aliran komunikasi dari karyawan kontak langsung ke pihak manajemen tidak dapat direpresentasikan secara gamblang dan tepat. Penyebab gap 2 terbesar adalah adanya persepsi ketidakmampuan atau ketidakmungkinan perusahaan untuk memenuhi harapan pelanggan. Penyebab gap 3 terbesar adalah kurangnya motivasi kerja karyawan yang menyebabkan hasil kinerja karyawan tidak optimal.

Metode QFD yang digunakan dalam penyusunan strategi peningkatan pelayanan perusahaan menghasilkan 17 parameter teknik, 20 kebutuhan proses dan 23 prosedur kualitas. Strategi dapat diimplementasikan oleh perusahaan dimulai dari urutan prioritas tertinggi sehingga dapat memberikan dampak yang lebih spesifik bagi peningkatan pelayanan yang diberikan perusahaan.

Daftar Pustaka

1. Tjiptono, F., and Chandra, G., *Service, Quality, & Satisfaction*, 3rd ed., Penerbit Andi, Yogyakarta, 2011.
2. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L., *Servqual: Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. *Journal of Retailing*, 64(1), 1988, pp. 12-36.
3. Cohen, L., *Quality Function Deployment: How to Make QFD Work of You*, Wesley Publishing Company, New York, 1995.