BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

Pada bagian tinjauan pustaka akan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian terdahulu yang berhubungan dengan peningkatan kualitas pelayanan. Tinjauan Pustaka yang dilakukan ini digunakan sebagai acuan penelitian yang saat ini dilakukan serta pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan.

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Kualitas pelayanan memiliki kontribusi dalam keberlangsungan operasional perusahaan. Terdapat beberapa penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya terhadap kualitas pelayanan jasa di beberapa klasifikasi layanan jasa. Klasifikasi layanan jasa yang dibahas antara lain jasa restoran, jasa transportasi, jasa kesehatan, jasa pendidikan, dan jasa murni. Penelitian tersebut di antaranya membahas pelayanan jasa di *coffee shop* oleh Suyitno dan Sudarso (2019) serta Nagara dkk (2020), pelayanan jasa di Stasiun Besar Yogyakarta oleh Korengkeng (2018), pelayanan jasa pada rumah sakit oleh Gunawan dkk (2020), pelayanan jasa pendidikan bahasa inggris oleh Nugraha dkk (2015) dan Basuki dan Kertaningtyas (2018), pelayanan *online shop* oleh Hermansyah dkk (2020), serta pelayanan di *pet shop* oleh Wijaya (2017), Guterres (2020), Tarigan (2013) dan Masello (2019).

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya masing-masing menggunakan metode yang berbeda-beda untuk penyelesaiannya. Hampir seluruh penelitian terdahulu yang dilakukan menggunakan metode yang sama yaitu metode *Service Quality* atau biasa disebut *Servqual*. Hanya penelitian yang dilakukan oleh Gunawan dkk (2020) dalam pengukuran kepuasan pelanggan di rumah sakit dan Masello (2019) dalam pengukuran kualitas layanan *pet shop* yang tidak menggunakan metode *Servqual*. Metode *Servqual* ini digunakan untuk mendapatkan nilai *gap* antara harapan dan kepuasan pelanggan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Masello (2019) menggunakan metode *Servperf* di mana metode ini mengukur kualitas pelayanan terbatas pada kinerja pelayanan perusahaan saja. Metode *Servperf* tidak mengukur kesenjangan seperti yang dilakukan pada metode *Servqual*.

Penelitian Gunawan dkk (2020) dalam upayanya meningkatkan kepuasan pelanggan di rumah sakit, Wijaya (2017) pada perbaikan kualitas layanan di *pet shop*, Guteress (2020) dalam upayanya meningkatkan kepuasan pelanggan di *pet shop*, serta Suyitno dan Sudarso (2019) dalam upayanya meningkatkan kepuasan pelanggan di *coffee shop* menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (*IPA*) untuk mendapatkan atribut perbaikan yang perlu untuk diprioritaskan. Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan dkk (2020) dan Guterres (2020) juga menggunakan metode Kano yang memiliki fungsi yang sama dengan metode IPA yaitu mendapatkan atribut perbaikan yang perlu untuk diprioritaskan.

Di lain hal, ada metode berbeda yang digunakan oleh Korengkeng (2018) dalam upayanya meningkatkan kualitas pelayanan di Stasiun Besar Yogyakarta dan Nagara dkk (2020) dalam upayanya meningkatkan kualitas pelayanan di *coffee shop* yaitu menggunakan metode *Theory of Inventive Problem Solving* (*TRIZ*). Berbeda dengan metode IPA dan metode Kano, metode *TRIZ* digunakan untuk dapat mengetahui sebab permasalahan dan usulan perbaikan untuk permasalahan. Selain metode *TRIZ*, metode *fishbone diagram* juga dapat dipergunakan untuk mencari akar permasalahan dari setiap *gap* yang ada dan memberikan usulan perbaikan untuk setiap permasalahan. Metode *fishbone diagram* digunakan oleh Wijaya (2017) pada penelitiannya yang dilakukan untuk memberi perbaikan kualitas layanan di salah satu *pet shop* yang terletak di Yogyakarta. Selain itu, metode *fishbone diagram* juga digunakan dalam penelitian Basuki dan Kertaningtyas (2018) dan Hermansyah dkk (2020). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Guterres (2020) menggunakan metode QFD (*Quality Function Deployment*) untuk merancang kebutuhan pelanggan.

Pada metode *Servqual* digunakan kuesioner di mana responden nantinya bisa menentukan skala ekspektasi, harapan dan tingkat kepentingan dari setiap atribut kuesioner. Atribut kuesioner yang digunakan disusun berdasarkan dimensi kualitas jasa. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan menggunakan 5 dimensi kualitas jasa yaitu dimensi bukti fisik (*tangible*), dimensi daya tang*gap* (*responsiveness*), dimensi jaminan (*assurance*), dimensi empati (*emphaty*) dan dimensi reliabilitas (*reliability*). Atribut penelitian yang digunakan oleh Wijaya (2017), Korengkeng (2018), Gunawan dkk (2020), Nagara dkk (2020) dan Guterres (2020) berkaitan dengan dimensi bukti fisik meliputi kebersihan ruangan dan penataan ruang. Sedangkan atribut penelitian yang digunakan oleh Tarigan (2013), Masello (2019), Korengkeng (2018), Basuki dan Kertaningtyas (2018),

Gunawan dkk (2020) dan Nugraha dkk (2015) mengenai dimensi bukti fisik meliputi fasilitas yang lengkap, fasilitas yang modern, dan penampilan karyawan.

Atribut penelitian lainnya yang termasuk dalam dimensi reliabilitas meliputi memberikan pelayanan yang dijanjikan, pelaksanaan pelayanan tepat waktu dan pemberian informasi dari karyawan kepada pelanggan digunakan dalam penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2017), Tarigan (2013), Masello (2019), Suyitno dan Sudarso (2019), Korengkeng (2018), Gunawan dkk (2020) dan Nugraha dkk (2015). Pada penelitian yang dilakukan oleh Guterres (2020) atribut mengenai dimensi reliabilitas ini membahas mengenai jam operasional perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2017), Guterres (2020), Tarigan (2013), Suyitno dan Sudarso (2019), Korengkeng (2018), Nagara dkk (2020) dan Gunawan dkk (2020) atribut pada dimensi daya tang*gap* meliputi kemampuan karyawan menangani keluhan, kesediaan karyawan membantu dan melayani pelanggan, serta si*gap* dan tang*gap* melayani pelanggan. Sedangkan atribut pemberian informasi sesuai kebutuhan konsumen digunakan pada penelitian yang dilakukan oleh Wijaya (2017), Tarigan (2013), Masello (2019), Gunawan dkk (2020) dan Nugraha dkk (2015).

Atribut penelitian pada dimensi jaminan berupa barang dalam keadaan baik, jaminan penukaran produk jika terdapat kerusakan, keamanan dalam bertransaksi digunakan pada penelitian Suyitno dan Sudarso (2019), Wijaya (2017), Guterres (2020) dan Tarigan (2013). Atribut dimensi jaminan yang lain berupa kesopanan dan keramahan pegawai digunakan pada penelitian Nugraha dkk (2015), Korengkeng (2018), Masello (2019), Wijaya (2017), Guterres (2020) dan Tarigan (2013).

Atribut penelitian pada dimensi empati berupa memahami kebutuhan khusus pelanggan digunakan pada penelitian yang dilakukan Wijaya (2017), Basuki dan Kertaningtyas (2018) serta Guterres (2020). Penelitian yang dilakukan oleh Suyitno dan Sudarso (2019) serta Nagara dkk (2020) mengenai kualitas pelayanan di *coffee shop* menggunakan atribut penelitian berupa pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dengan tidak memandang status sosial. Atribut pelayanan tanpa memandang status sosial juga digunakan pada penelitian Gunawan dkk (2020) pada pelayanan di rumah sakit dan Korengkeng (2018) pada pelayanan di Stasiun Besar Yogyakarta. Selain itu, atribut mengenai tersedianya media

penyampaian keluhan digunakan oleh Wijaya (2017), Korengkeng (2018) dan Gunawan dkk (2020).

2.1.2. Penelitian Sekarang

Penelitian saat ini dilakukan oleh Rosalina Brigita di Pet Colony. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan Pet Colony terhadap kualitas layanan jasa yang diterima. Kepuasan ini dilihat dari kesenjangan yang ada antara harapan dari pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan dan persepsi pelanggan mengenai pelayanan yang diterima. Selain itu, pada penelitian ini memberikan suatu usulan perbaikan berdasarkan atribut pelayanan jasa yang perlu untuk diperbaiki serta merancang mekanisme pengukuran kepuasan pelanggan di Pet Colony untuk dapat digunakan kalangan Pet Colony. Penelitian yang dilakukan sekarang serupa dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Wijaya (2017), Guterres (2020), Tarigan (2013) dan Masello (2019). Metode yang akan digunakan pada penelitian sekarang adalah metode *Servqual* untuk mengetahui adanya kesenjangan nilai harapan dan ekspektasi pelanggan, metode IPA untuk mengetahui atribut pelayanan jasa yang paling perlu untuk diperbaiki dan metode *fishbone diagram* untuk mengetahui penyebab permasalahan dan memberikan usulan perbaikan terhadap hasil analisis metode IPA.

2.2. Dasar Teori

Dasar teori berisi pengertian mengenai konsep pelayanan dan kualitas jasa, kepuasan pelanggan, metode *Service Quality* (*Servqual*), metode *Importance Performance Analysis* (IPA) dan metode *fishbone diagram*. Selain itu, semua teori yang digunakan dalam penelitian ini akan dijelaskan pada Sub-bab 2.2.

2.2.1. Pengertian Jasa

Ada banyak pengertian jasa yang telah didefinisikan oleh para ahli. Menurut Lovelock dkk (2015) jasa merupakan sebuah sistem yang terdiri dari operasi jasa dan penyampaian jasa yang tampak di mata pelanggan maupun yang tidak tampak oleh pelanggan. Operasi jasa yang dimaksud adalah di mana ada *input* yang diberikan, kemudian diproses dan menghasilkan *output* berupa elemen produk layanan. Sedangkan penyampaian jasa adalah keadaan di mana elemen produk layanan yang sudah dihasilkan disampaikan kepada pelanggan.

Jasa merupakan perbuatan yang dapat ditawarkan kepada seseorang, yang pada umumnya perbuatan tersebut bersifat tidak berwujud secara fisik dan tidak

menghasilkan kepemilikan atas perbuatan itu. Meskipun perbuatan yang ditawarkan bersifat tidak berwujud, tetapi produk jasa dapat berdampingan dengan produk fisik dalam jasanya.

Gronroos (2016) mendefinisikan jasa sebagai proses dari rangkaian aktivitas yang tidak berwujud secara fisik (*intangible*) yang terjadi pada interaksi antar pelanggan dengan penyedia jasa atau karyawan jasa dengan menggunakan sumber daya yang ada. Proses ini menjadi solusi atas masalah yang dialami pelanggan sehingga ada nilai tambah yang diciptakan dalam interaksi yang terjadi antar keduanya. Sedangkan Normann (2001) menyatakan bahwa jasa merupakan pengalaman transaksi dan pengalaman pribadi yang berbeda-beda berdasarkan *output* jasa dan *moment of truth* berdasarkan pengalaman masing-masing dari pelanggan.

2.2.2. Karakteristik Jasa

Ada beberapa karakteristik unik yang membedakan jasa dengan barang. Menurut Kotler dan Keller (2015), ada empat karakterisitik jasa yang paling banyak diacu dalam beberapa literatur terdahulu. Karakteristik jasa tersebut antara lain:

a. *Intangibility*

Jasa bersifat tidak berwujud (*intangible*) yang berarti jasa tidak dapat dilihat, didengarkan, dicicipi, disentuh, dibau atau tidak dapat dirasakan menggunakan panca indera manusia sebelum menggunakan jasa yang ditawarkan. Jasa berbeda dengan barang karena jasa tidak dapat dimiliki oleh konsumen jasa. Konsumen jasa juga tidak dapat memberikan penilaian terhadap sebuah jasa sebelum menggunakan jasa tersebut.

b. *Variability*

Jasa memiliki banyak variasi mulai dari bentuk, kualitas dan jenis bergantung pada siapa yang mengkonsumsi jasa, siapa yang menyediakan jasa, di mana dan kapan jasa diproduksi. Oleh sebab itu, *output* yang dihasilkan jasa tergolong dalam *non-standarized output* yang dapat berdampak pada persepsi dan harapan pelanggan terhadap kualitas jasa yang disediakan.

c. *Inseparability*

Jasa tidak sama dengan barang. Barang harus melewati proses produksi terlebih dahulu sebelum didistribusikan untuk dijual dan kemudian dikonsumsi, sedangkan jasa biasanya dijual terlebih dahulu kemudian diproduksi dalam waktu dan tempat

yang sama pada saat jasa tersebut dikonsumsi. Dalam karakteristik yang satu ini, interaksi antar penyedia jasa dengan pelanggan merupakan suatu poin penting yang sangat dibutuhkan karena jasa akan diproduksi ketika ada partisipasi pelanggan.

d. *Perishability*

Jasa bersifat tidak tahan dalam waktu yang lama, tidak dapat disimpan atau dapat hilang begitu saja. Jasa dapat dikonsumsi pada saat jasa itu diproduksi dan tidak dapat dinikmati dalam waktu yang lama. Sifat jasa ini dapat menjadi permasalahan ketika permintaan layanan jasa berfluktuasi. Menurut Etzel dkk (2005) dalam Tjiptono dan Chandra (2019) mengungkapkan bahwa ada beberapa situasi tertentu di mana jasa dapat disimpan. Jasa dapat disimpan di dalam sistem, mesin, atau gedung contohnya mesin atm yang menjadi tempat penyimpanan uang *cash* atau gedung hotel yang menjadi tempat penyimpanan kamar-kamar hotel.

2.2.3. Pengertian Kualitas Jasa

Kualitas jasa mengambil peran penting dalam penentuan strategi pemasaran bisnis perusahaan jasa. Goetsch dan Davis (2015) merumuskan perspektif *Total Quality Management* yang mendefinisikan kualitas sebagai suatu keadaan yang dinamis yang berhubungan dengan proses, lingkungan, sumber daya manusia, produk dan jasa yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Kualitas jasa menurut Lewis dan Booms (1983) dalam Tjiptono dan Chandra (2019) merupakan ukuran atau tingkatan seberapa baik layanan yang diberikan kepada konsumen sesuai dengan ekspektasi konsumen tersebut. Berdasarkan definisi tersebut, kualitas jasa dapat diwujudkan melalui pemenuhan keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan memperhatikan ketepatan dalam menyampaikan jasa untuk mencapai harapan pelanggan.

2.2.4. Dimensi Kualitas Jasa

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Parasuraman dkk (1988) terdapat lima dimensi kualitas jasa yang utama yang telah disederhanakan dari sepuluh dimensi kualitas jasa pada penelitian yang sebelumnya.

a. Reliabilitas (*reliability*)

Dimensi ini berhubungan dengan cara perusahaan menyampaikan layanan jasa kepada pelanggan sesuai kesepakatan waktu serta kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan tanpa membuat kesalahan kepada konsumen.

b. Daya tang*gap* (*responsiveness*)

Dimensi ini berhubungan dengan pemberian informasi jasa kepada pelanggan kemudian memberikan jasa tersebut secara cepat serta adanya kesediaan dan kemampuan dari karyawan untuk merespon dan membantu pelanggan memenuhi permintaannya.

c. Jaminan (*assurance*)

Dimensi ini berhubungan dengan perilaku dan sikap dari karyawan. Perilaku dari karyawan harus mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Karyawan perlu untuk menguasai baik pengetahuan maupun keterampilan yang dibutuhkan untuk menjawab setiap pertanyaan dari pelanggan maupun permasalahan yang dihadapi pelanggan. Sikap sopan dari karyawan juga menjadi salah satu contoh perilaku yang harus dimiliki oleh karyawan. Selain itu, jaminan juga diartikan sebagai kondisi di mana perusahaan memberikan rasa aman kepada pelanggan.

d. Empati (*emphaty*)

Dimensi ini berhubungan dengan kondisi di mana perusahaan mampu memahami permasalahan yang dihadapi pelanggan dan menyelesaikan permasalahan tersebut sesuai dengan kasusnya serta perusahaan memberikan perhatian secara pribadi kepada pelanggan. Selain itu, perusahaan juga dapat mengatur jam operasional perusahaan yang nyaman bagi pelanggan.

e. Bukti fisik (*tangibles*)

Dimensi ini berkaitan dengan penggunaan fasilitas secara fisik, peralatan, material, dan perlengkapan lain yang menjadi daya tarik pelanggan serta penampilan dari karyawan perusahaan.

2.2.5. Pengertian Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan sudah menjadi konsep yang utama dalam bisnis perusahaan jasa. Hornby dkk (2013) menggambarkan kepuasan pelanggan adalah sebuah perasaan yang dimiliki oleh pelanggan ketika kebutuhan atau keinginan pelanggan terpenuhi dan atau ketika pelanggan mendapatkan cara yang dapat diterimanya ketika sebuah keluhan atau permasalahan ditangani. Menurut Giese dan Cote (2000) dalam Tjiptono dan Chandra (2019) mengkaji 20 definisi mengenai kepuasan pelanggan. Giese dan Cote mengidentifikasi kesamaan dari definisi kepuasan pelanggan dalam 3 komponen yang utama yaitu:

a. Kepuasan pelanggan adalah sebuah respon baik secara emosial maupun kognitif.
b. Respon dari pelanggan yang diberikan berkaitan dengan fokus tertentu. Fokus tersebut dapat berupa ekspektasi dari pelanggan, produk, pengalaman pribadi pelanggan saat mengonsumsi jasa dan sebagainya.
c. Respon dari pelanggan terjadi pada waktu tertentu seperti setelah mengonsumsi jasa, setelah memilih jasa atau produk, berdasarkan pengalaman pribadi yang diakumulasikan dan sebagainya.

Berdasarkan komponen di atas, Giese dan Cote mendefinisikan bahwa pengertian kepuasan pelanggan sangat bergantung pada individu dan situasi yang ada. Kepuasan pelanggan merupakan gabungan respon afektif terhadap aspek-aspek konsumsi jasa maupun produk dengan intensitas yang berbeda-beda yang dialami dalam durasi tertentu.

2.2.6. Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Menurut Kotler dkk (2015) kepuasan pelanggan dapat diukur dengan menggunakan beberapa metode antara lain: sistem keluhan dan saran, *ghost shopping* (*mystery shopping*), *lost customer analysis*, dan survei kepuasan pelanggan.

a. Sistem keluhan dan saran

Kesempatan yang diberikan kepada pelanggan untuk menyampaikan saran, pendapat, kritik maupun keluhan mereka perlu disediakan perusahaan yang berorientasi kepada pelanggannya. Media yang bisa digunakan ada banyak macamnya antara lain kotak saran, *websites*, media sosial maupun media lainnya. Informasi dari pelanggan ini dapat menyumbang ide kepada perusahaan sehingga perusahaan dapat sigap dan tanggap untuk menyelesaikan masalah.

b. *Ghost shopping* (*mystery shopping*)

Ghost shopping atau *mystery shopping* merupakan suatu cara mendapatkan informasi tentang kepuasan pelanggan dengan cara mempekerjakan orang untuk berpura-pura menjadi pelanggan perusahaan. Orang yang disebut *ghost shopper* ini mengamati dan menilai baik perusahaannya sendiri maupun pesaingnya dalam melayani pelanggan, menangani keluhan pelanggan dan yang berkaitan dengan pelayanan lainnya. Informasi yang didapatkan *ghost shopper* kemudian dilaporkan kepada manajer maupun pemilik perusahaan.

c. *Lost customer analysis*

Metode ini dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui alasan-alasan yang menyebabkan pelanggan berhenti membeli atau berpindah pada pemasok lainnya. Dalam metode ini juga memerhatikan *customer lost rate* yang menunjukkan ketidakmampuan perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada pelanggannya.

d. Survei kepuasan pelanggan

Survei kepuasan pelanggan dilakukan dengan bantuan beberapa media antara lain melalui pos, telepon, media sosial, *website*s, atau dengan wawancara secara langsung. Melalui survei perusahaan mendapatkan tanggapan,saran, komentar dan masukan secara langsung dari pelanggan. Melalui metode ini juga dapat menunjukkan bahwa perusahaan perhatian dengan para pelanggannya. Metode survei kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain *directly reported satisfaction, derived satisfaction, problem analysis*, dan *importance performance analysis*.

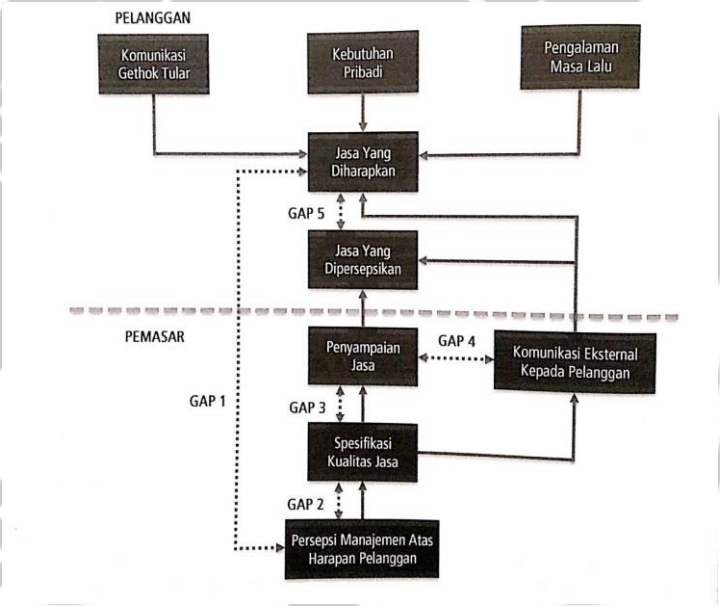
2.2.7. Metode *Service Quality*

Metode *service quality* atau yang sering disebut dengan metode *Servqual* menjadi metode paling populer yang digunakan sebagai acuan dalam banyak penelitian manajemen jasa. Metode *Servqual* ini dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry. Parasuraman dkk (1985) mengungkapkan mengenai adanya lima *gap* kualitas jasa yang memiliki potensi menjadi sumber masalah dari kualitas jasa yang kemudian diilustrasikan melalui Gambar 2.1. yang dirangkum oleh Zeithaml dkk (1990). Berikut ini adalah penjelasan mengenai *gap* kualitas jasa.

a. *Gap* 1: *gap* antara ekspektasi pelanggan dengan persepsi perusahaan. *Gap* 1 atau yang dikenal *knowledge gap* ini memiliki arti bahwa pihak manajemen perusahaan kurang tepat dalam mempersepsikan ekspektasi pelanggan.
b. *Gap* 2: *gap* antara persepsi manajemen terhadap harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas jasa. *Gap* 2 atau yang dikenal *standard gap* berarti pihak manajemen perusahaan tidak memiliki standar spesifikasi kualitas jasa yang jelas sehingga tidak ada konsistensi antara standar spesifikasi yang dimiliki dengan persepsi manajemen perusahaan terhadap harapan pelanggan.
c. *Gap* 3: *gap* antara penyampaian jasa dengan spesifikasi kualitas jasa. *Gap* 3 atau yang dikenal *delivery gap* berarti spesifikasi kualitas jasa yang dimiliki oleh

perusahaan tidak terpenuhi oleh kinerja karyawan atau perusahaan dalam penyampaian jasa kepada pelanggan.

d. *Gap* 4: *gap* antara penyampaian jasa dengan komunikasi eksternal perusahaan. *Gap* 4 atau yang dikenal *communications gap* berarti penyedia jasa atau perusahaan tidak konsisten antara janji yang ditawarkan kepada pelanggan melalui pemasaran jasa dengan jasa yang diberikan kepada pelanggan.
e. *Gap* 5: *gap* antara jasa yang diharapkan dengan jasa yang dipersepsikan. *Gap* 5 atau yang dikenal *service gap* adalah kesenjangan yang terjadi antara persepsi jasa yang diterima oleh pelanggan tidak sesuai dengan jasa yang diharapkan oleh pelanggan.



Gambar 2. 1. Konsep Metode *Servqual*

Sumber: Zeithaml dkk (1990) dalam Tjiptono dan Chandra (2019)

Parasuraman dkk (1988) mendefinisikan kualitas jasa sebagai penilaian global dan merumuskan ke dalam persamaan yang terkenal yaitu:

$$Q = P - E \qquad (2.1)$$

Persepsi (*P*) merupakan keyakinan pelanggan yang menggambarkan pelayanan jasa yang diterima sedangkan ekspektasi atau harapan (*E*) merupakan keinginan pelanggan yang harus ditawarkan oleh penyedia jasa.

Pada penilaian menggunakan metode *Servqual* didasarkan pada skala yang disusun untuk mengukur persepsi atau ekspektasi dan harapan pelanggan. Selain

itu, skala ini digunakan untuk menghitung nilai kesenjangan antara persepsi dan harapan pelanggan terhadap lima dimensi kualitas jasa yang terdapat pada Sub-bab 2.2.4. Perhitungan skor *Servqual* dihitung pada setiap pasang pernyataan berdasarkan rumus berikut ini:

Skor *Servqual*= Skor persepsi – Skor harapan (2.2)

Ada 3 alternatif perhitungan lainnya yang diajukan oleh Cronin dan Taylor (1992) dalam Tjiptono dan Chandra (2019) mengenai skor *Servqual*. Berikut adalah tiga rumus perhitungan menurut Cronin dan Taylor (1992):

Skor *Servqual*= Skor tingkat kepentingan × (Skor persepsi – Skor harapan) (2.3)

Skor *Servqual*= Skor persepsi (2.4)

Skor *Servqual*= Skor tingkat kepentingan × Skor persepsi (2.5)

Instrumen metode serta hasil data perhitungan *Servqual* dapat digunakan untuk mengidentifikasi segmen pelanggan melalui ekspektasi kualitas yang berbeda, membandingkan penilaian *Servqual* perusahaan dengan perusahaan kompetitor serta mengidentifikasi setiap atribut setiap dimensi yang membutuhkan penyempurnaan kualitas jasanya.

2.2.8. Kuesioner

Kuesioner merupakan rangkaian pertanyaan tertulis yang dirumuskan terlebih dahulu sehingga responden dapat memberikan jawaban atas pertanyaan maupun pernyataan yang ada (Sekaran dan Bougie, 2016). Menurut Azwar (2015) peneliti perlu untuk melakukan penelitian awal (survei lapangan) sebelum menyusun sebuah kuesioner. Hal ini perlu untuk dilakukan agar peneliti memperoleh gambaran akan pertanyaan yang akan disusun sebagai kuesioner. Pada saat menyusun kuesioner, peneliti juga perlu untuk memperhatikan karakteristik calon responden, jenis pertanyaan yang akan digunakan, dan cara mengumpulkan datanya.

Ada beberapa prinsip-prinsip pertanyaan yang perlu untuk diperhatikan ketika menyusun kuesioner. Berikut adalah prinsip-prinsip pertanyaan menurut Sekaran dan Bougie (2016):

a. Menghindari pertanyaan berlaras ganda. Dalam menyusun pertanyaaan dalam kuesioner, peneliti perlu untuk menghindari adanya penyusunan dua

pertanyaan sekaligus dalam satu kalimat tanya. Hal ini akan mengakibatkan adanya jawaban dan ambigu dan membingungkan peneliti.

b. Menghindari pertanyaan yang membingungkan. Pertanyaan yang disusun dengan kata-kata yang membingungkan akan menyebabkan responden tidak yakin dengan apa yang mereka pahami mengenai pertanyaan tersebut.

c. Menggunakan kata-kata biasa. Pertanyaan yang disusun dalam kuesioner menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh responden. Panjang kalimatnya pun juga diperhatikan. Menurut Oppenheim (1986) dalam Sekaran dan Bougie (2016), suatu pernyataan atau pertanyaan yang disusun dalam kuesioner sebaiknya tidak lebih dari 20 kata.

d. Menghindari pertanyaan yang bersifat mengarahkan. Pertanyaan tidak boleh disusun secara implisit sehingga mengarahkan responden agar memberikan jawaban sesuai dengan apa yang peneliti inginkan.

e. Menggunakan pernyataan negatif dan positif. Kuesioner yang baik mengandung pernyataan yang positif dan pernyataan yang negatif. Dalam hal ini, juga perlu untuk menghindari adanya penggunaan negatif ganda seperti penggunaan kata “tidak” dan “hanya” dalam suatu pernyataan. Sebagai contoh: lebih baik mengatakan “datang bekerja lebih menyenangkan” daripada “tidak datang bekerja lebih menyenangkan daripada datang bekerja”.

2.2.9. Uji Kelayakan Kuesioner

Uji kelayakan instrumen penelitian berupa kuesioner dapat menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

a. Uji validitas

Uji validitas adalah suatu uji yang digunakan untuk menghitung ketelitian alat ukur yang digunakan pada saat melakukan pengukuran. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), uji validitas memiliki fungsi untuk membuktikan kesesuaian instrumen penelitian berupa kuesioner, teknik, dan proses yang digunakan. Uji validitas ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software IBM SPSS Statistics*. Koefisien korelasi dihitung dengan menggunakan *pearson correlation*. Nilai validitas dicari menggunakan taraf *error* sebesar 5% sehingga jika nilai r-hitung > r-tabel, maka kuesioner yang digunakan sebagai instrumen penelitian dinyatakan valid.

b. Uji reliabilitas

Menurut Sekaran dan Bougie (2016), uji reliabilitas merupakan suatu uji yang digunakan sebagai indikasi stabilitas dan konsistensi sebuah instrumen penelitian. Ketika alat ukur digunakan berulang kali dan menghasilkan nilai yang stabil dan konsisten maka alat ukur tersebut dapat dinyatakan reliabel. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan bantuan *software IBM SPSS Statistics*. Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen penelitian yaitu dengan menggunakan koefisien *Cronbach Alpha* (Azwar, 2015). Hasil uji dilakukan dengan cara membandingkan nilai koefisien *Cronbach Alpha* minimal 0,6. Hasil uji akan dinyatakan reliabel apabila nilai koefisien *Cronbach Alpha* > 0,6 (Sekaran dan Bougie, 2016).

2.2.10. Penyusunan Skala

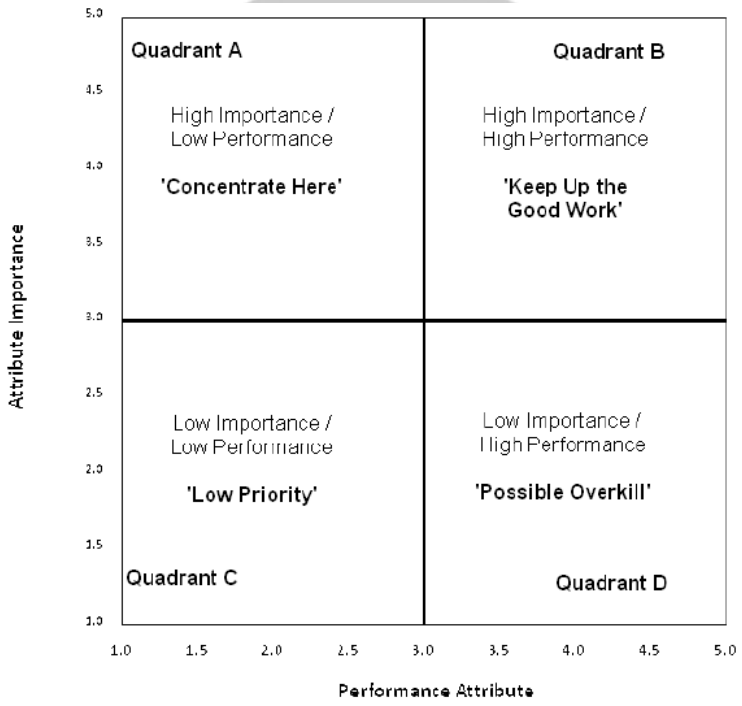
Skala merupakan suatu alat di mana individu dibedakan tentang bagaimana mereka memahami atribut penelitian yang diberikan. Skala yang digunakan pada penelitian sekarang yaitu skala *Likert*. Skala *Likert* dirancang untuk mengukur persepsi, sikap, atau pendapat seseorang mengenai pernyataan maupun pertanyaan yang diberikan peneliti. Skala *Likert* juga dapat digunakan untuk melihat seberapa kuat responden setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang diberikan. Skor penilaian skala *Likert* ini memiliki tingkatan skala dari sangat positif (sangat setuju, sangat diharapkan, sangat penting) hingga sangat negatif (sangat tidak puas, sangat tidak diharapkan, sangat tidak penting). Skala skor penilaian pada skala Likert sebagai berikut (Sekaran dan Bougie, 2016):

a. Sangat setuju (skor penilaian: 5)
b. Setuju (skor penilaian: 4)
c. Netral (skor penilaian: 3)
d. Tidak setuju (skor penilaian: 2)
e. Sangat tidak setuju (skor penilaian: 1)

2.2.11. Metode *Importance-Performance Analysis* (IPA)

Metode *Importance-Performance Analysis* merupakan salah satu metode pengukuran kepuasan pelanggan yang termasuk di dalam kategori metode dengan menggunakan survei kepuasan pelanggan. Metode ini diperkenalkan oleh Martilla dan James pada tahun 1977. Martilla dan James (1977) dalam Tjiptono dan Chandra (2019) menjelaskan bahwa pada metode ini responden penelitian memberikan nilai tingkat kepentingan serta tingkat kinerja perusahaan terhadap

setiap atribut penelitian. Setelah didapatkan hasilnya, nilai rata-rata dari tingkat kepentingan atribut dan nilai rata-rata kinerja perusahaan, maka hasil tersebut akan dianalisis menggunakan *Importance Performance Matrix. Importance Performance Matrix* dapat digunakan untuk menentukan perbaikan yang diproritaskan. Selain itu, matriks ini bisa digunakan untuk menentukan atribut mana yang perlu untuk dipertahankan dan atribut mana yang perlu untuk dikurangi prioritasnya. *Importance Performance Matrix* digambarkan pada Gambar 2.2. di bawah ini.



Gambar 2. 2. *Importance Performance Matrix*

Sumber: Martilla dan James (1977) dalam Tjiptono dan Chandra (2019)

Menurut Martilla dan James (1997) dalam Algifari (2019) *Importance Performance Matrix* memiliki 4 kuadran yang berbeda-beda. Perbedaan kuadran ini ditampilkan melalui derajat kartesius yang digambarkan dalam sebuah grafis. Berikut akan dijelaskan masing-masing kuadran yang terdapat pada *Importance Performance Matrix*.

a. Kuadran A: *Concencrate Here* (Prioritas Utama)

Kuadran A merupakan bagian di mana atribut dianggap penting oleh pelanggan namun kinerja yang dimiliki perusahaan tidak sesuai dengan yang diharapkan

pelanggan. Atribut-atribut yang berada disini menjadi atribut prioritas yang paling utama untuk diperbaiki dan ditingkatkan kinerjanya oleh perusahaan.

b. Kuadran B: *Keep Up The Good Work* (Pertahankan Prestasi)

Kuadran B merupakan bagian di mana atribut penelitian dianggap penting oleh pelanggan dan perusahaan memiliki kinerja yang baik terhadap atribut tersebut sehingga memenuhi harapan pelanggan. Atribut-atribut yang terletak pada kuadran B perlu dipertahankan kinerjanya oleh perusahaan dikarenakan sudah memiliki kinerja yang baik dari perusahaan.

c. Kuadran C: *Low Priority* (Prioritas Rendah)

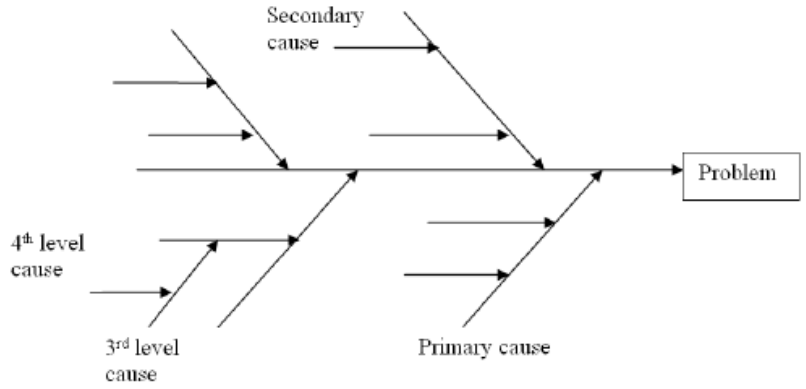
Kuadran C merupakan bagian di mana atribut-atribut dianggap tidak terlalu penting oleh pelanggan sekaligus kinerja yang dimiliki perusahaan terhadap atribut penelitian di kuadran ini juga rendah. Meskipun atribut pada bagian ini perlu untuk ditingkatkan kualitasnya namun atribut pada kuadran C tidak menjadi prioritas atribut yang perlu untuk diperhatikan dan diperbaiki oleh perusahaan.

d. Kuadran D: *Possible Overkill* (Berlebihan)

Kuadran D merupakan bagian di mana atribut-atribut dianggap tidak terlalu penting oleh pelanggan namun kinerja perusahaan terhadap atribut tersebut terlalu tinggi. Maka dari itu, perusahaan perlu mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja atribut yang memerlukan perbaikan

2.2.12. *Fishbone Diagram*

Diagram tulang ikan (*fishbone* diagram) dikembangkan sejak tahun 1943 oleh Dr. Kaoru Ishikawa. Menurut Bilsel dan Lin (2012), *fishbone diagram* berbentuk seperti tulang ikan dengan bagian-bagiannya yaitu kepala, sirip, tulang ikan hingga cabang tulang-tulang ikan. *Fishbone diagram* yang juga dikenal Ishikawa diagram dapat digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi akar masalah dan faktor-faktor penyebab yang menimbulkan suatu permasalahan dalam bentuk grafis. Selain itu, *fishbone diagram* juga dapat digunakan dalam memberikan usulan perbaikan untuk memecahkan suatu permasalahan. Bentuk dari *fishbone diagram* dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2. 3. *Fishbone Diagram*

Sumber: Bilsel dan Lin (2012)

Dalam menyusun *fishbone diagram*, terdapat beberapa langkah-langkah yang harus dilakukan. Berikut adalah langkah-langkah penyusunan *fishbone diagram* menurut Scarvada dkk (2004).

a. Menentukan permasalahan utama yang akan diidentifikasi penyebabnya. Dalam *fishbone diagram*, permasalahan utama ini digambarkan di sebelah kanan mewakili kepala ikan. Setelah itu, diberikan garis horizontal dengan tanda panah menuju permasalahan utama tersebut.

b. Mengidentifikasi kategori utama penyebab masalah. Kategori penyebab masalah ini menjadi sirip ikan yang ditempatkan secara diagonal dari garis horizontal. Kategori utama ini dapat dirumuskan melalui proses *brainstorming*. Ada beberapa kategori utama yang dapat digunakan dalam penyusunan fishbone diagram. Kategori 5M 2E antara lain *man, machine, material, method, money, environment,* dan *energy*. Kategori 5M 2E biasa digunakan dalam industri manufaktur maupun jasa. Kategori 8P antara lain *people, process, physical evidence, price, promotion, productivity & quality, place,* dan *product*. Kategori 8M ini digunakan pada fokus industri jasa. Selain itu juga ada kategori 5S yang terdiri dari *surroundings, skills, systems*, *safety,* dan *suppliers* yang juga digunakan dalam industri jasa.

c. Menentukan penyebab sekunder dari setiap kategori utama yang ditentukan. Penentuan penyebab ini dapat dilakukan dengan *brainstorming*. Penyebab sekunder menjadi tulang-tulang ikan pada garis horizontal yang sudah disusun,

kemudian jika ada penyebab tersier maka akan menjadi cabang dari tulang-tulang ikan penyebab sekunder.

d. Mengembangkan pertanyaan sehingga ditemukan dan disepakati sebab-akibat dari setiap permasalahan. Pengembangan pertanyaan dapat menggunakan konsep *five whys* hingga pertanyaan tersebut tidak dapat dijawab lagi. Jika sudah tidak ditemukan pertanyaan lagi maka, jawaban terakhir yang menjadi akar masalah.