

ANALISIS DAN USULAN PERBAIKAN KUALITAS LAYANAN MENGUNAKAN INTEGRASI METODE SERVQUAL, MODEL KANO, DAN QFD DI WARUNG IPANG CABANG MAYJEND SINGKONO SURABAYA

Monika Soedjono

Jurusan Teknik Industri, Universitas Surabaya
Raya Kalirungkut, Surabaya 60293, Indonesia
E-mail: monikasoedjono@gmail.com

Abstrak

Warung Ipang merupakan salah satu rumah makan di kawasan Surabaya Barat yang berdiri pada tahun 2010 yang berlokasi di jalan Mayjend Sungkono nomor 168-170. Untuk bertahan dalam persaingan perlu dilakukan perbaikan terus menerus sehingga kepuasan konsumen pun meningkat. Perbaikan atribut layanan tidak selalu berdampak linier dengan kepuasan konsumen. Sehingga untuk melakukan perbaikan kualitas layanan, manajemen Warung Ipang perlu mengetahui atribut yang menjadi kelemahan rumah makan, atribut yang merupakan kebutuhan konsumen, serta penilaian konsumen bagi Warung Ipang dibandingkan pesaingnya, IBC dan Leko, dan kemudian mengintegrasikan ketiga informasi tersebut untuk memperoleh perbaikan yang tepat dan efektif. Penelitian dilakukan dengan menentukan elemen *what* QFD berdasarkan *Importance-Performance Analysis* yaitu atribut di kuadran 4 antara lain citarasa yang memuaskan, karyawan yang ramah dan sopan, dan karyawan yang peka serta berdasarkan data kuisisioner Kano kategori *Attractive* yaitu tata letak ruangan yang nyaman, porsi penyajian yang konsisten, pembayaran non tunai, dan variasi menu. Prioritas bobot tertinggi yaitu atribut terkait tata letak ruangan yang nyaman. Sedangkan prioritas bobot paling rendah yaitu atribut terkait variasi menu. QFD sendiri berperan sebagai alat bantu untuk menentukan prioritas usulan perbaikan, diantaranya peralatan makan yang bersih, batasan antar meja, dekorasi ruangan saat event-event tertentu, standar kualitas manajemen dapur, promosi saat event-event tertentu, penggunaan minyak goreng dalam kondisi baik, inovasi menu baru oleh staff dapur, budaya 4S (Senyum, Salam, Sapa, dan Sopan), dan sistem kerja (SOP). Usulan perbaikan yang berada di atas rata-rata *importance of How* selanjutnya dibuatkan *part deployment*, *process deployment*, dan *action plan*.

Kata kunci: *Importance-Performance Analysis*, Kano, *benchmarking*, QFD, usulan perbaikan.

Abstract

Warung Ipang is one of restaurants at West Surabaya area established on 2010 that located at Mayjend Sungkono 168-170. Warung Ipang needs to do continuous improvement to survive by increase customer satisfaction. Service attributes improvement will not always linear with customer satisfacion. If Warung Ipang want to do service quality improvement, managment needs to know what actually the weakness attributes of the restaurant, attributes that become customers' needs and customers judgment to Warung Ipang compared with IBC and Leko and then integrated all of those informations to get effective and proper improvement. This research is done by determine what elements of QFD based on Importance-Performance Analysis are attributes in fourth quadrant. Those

attributes are satisfying flavor, friendly employees, sensitive employees, and based on Kano questionnaire attractive category is comfortable room layout, consistent portion presentation, non-cash payment, and varied menu. Highest weight priority is attribute related to comfortable room layout. The lowest weight is attribute related to varied menu. In this research, QFD becomes a tool to determine improvement priorities. The improvements priorities are clean eating utensils, tables border, room decoration on special events, quality standard in kitchen management, special event promotions, the use of good quality cooking oil, new menu innovation by kitchen staff, applying 4S, and work system standard (SOP). Improvement alternatives those have higher score than importance of how mean score, will be created part deployment, process deployment, and action plan.

Keywords: *Importance-Performance Analysis, Kano, benchmarking, QFD, the proposed improvements.*

1. Pendahuluan

Kepuasan konsumen menjadi faktor penentu keberlangsungan bisnis kuliner. Tentunya, para pengusaha di bisnis kuliner ini harus terus melakukan perbaikan berkelanjutan agar mendapat hati di masyarakat. Para pengusaha bisnis kuliner ini harus selalu melihat pada kebutuhan dan keinginan konsumen, dengan demikian perbaikan yang dilakukan dapat berdampak positif bagi perkembangan bisnisnya. Untuk mengetahui keinginan dan atribut apa saja yang menjadi fokus utama dalam upaya perbaikan, harus dilakukan penelitian terkait kepuasan konsumen pada bisnis kuliner tersebut. Warung Ipang adalah rumah makan yang telah berdiri sejak tanggal 25 Maret 2010 di jalan Mayjend Sungkono nomor 168-170 dan baru saja mendirikan cabang pertamanya di East Coast lantai Ground RG-09. Berlokasi di tempat strategis di mana Mayjend Sungkono merupakan salah satu pusat kuliner di kawasan Surabaya Barat. Nama Warung Ipang sendiri berasal dari keinginan para pendiri untuk membuat rumah makan yang khas menyajikan menu iga panggang dan menu Indonesia lainnya. Pada rumah makan ini juga terdapat berbagai fasilitas seperti tempat parkir, *valet service*, *delivery service*, *smoking area*, *toilet*, ruang makan, *mini bakery*, dan mushola. Alasan pertama pada rumah makan ini perlu dilakukan perbaikan kualitas layanan adalah agar dapat tetap bisa bersaing dengan rumah makan sejenis yang lebih awal berdiri di daerah Surabaya Barat. Beberapa pesaing Warung Ipang adalah Ikan Bakar Cianjur dan Leko. Kepuasan konsumen yang ada di Warung Ipang diharapkan dapat minimal sebanding dengan pesaing terbaiknya. Alasan kedua,

Warung Ipang belum pernah melakukan pengukuran kualitas layanan (kepuasan konsumen) secara kuantitatif sehingga perbaikan yang dilakukan selama ini kurang tepat dan efektif.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan usulan perbaikan yang tepat dan efektif sesuai dengan atribut yang menjadi kelemahan rumah makan maupun atribut inovasi bagi rumah makan dengan mempertimbangkan tingkat kepuasan konsumen rumah makan dibandingkan dengan pesaing dalam menentukan prioritas atribut terpilih.

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah fokus penelitian pada rumah makan Warung Ipang cabang Mayjend Sungkono Surabaya, responden yang pernah makan di Warung Ipang serta beberapa responden tersebut yang pernah makan di rumah makan pesaing, pesaing yang masuk dalam penelitian adalah IBC cabang Indragiri dan Leko cabang HR.Muhammad, serta penggunaan QFD tahap *Part Deployment* dan *Process Deployment* tidak sampai spesifikasi detail.

2. Metode

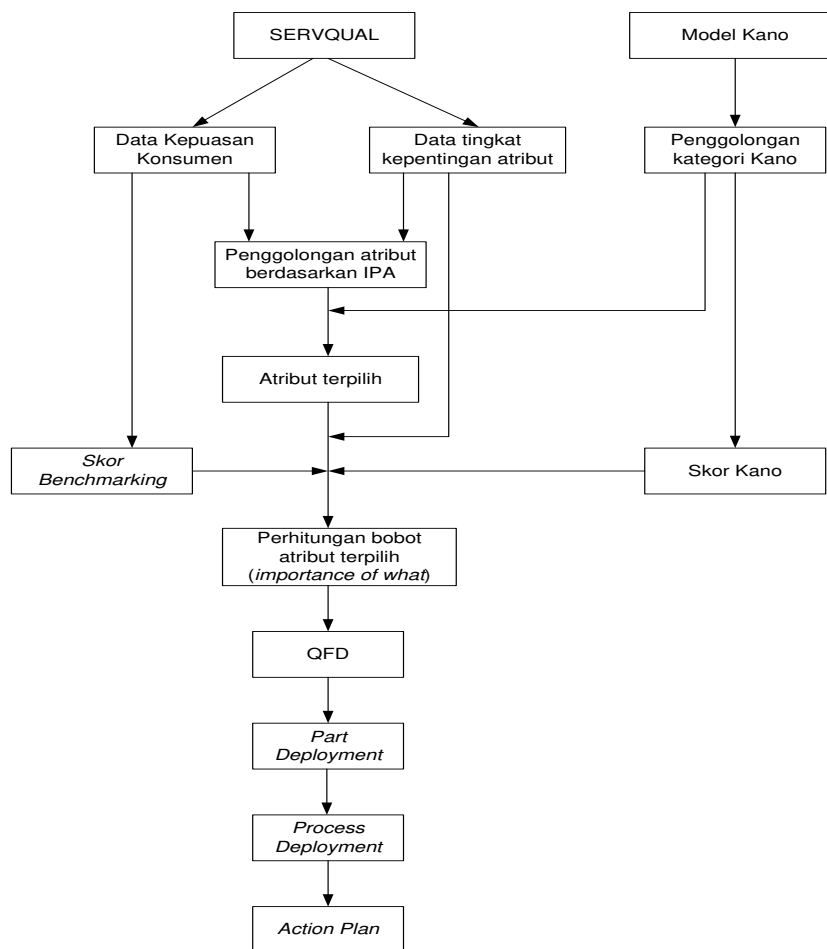
Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama dilakukan dengan melakukan survai awal kepada 20 responden. Tujuan diadakannya survai awal ini adalah untuk mengetahui *range* pilihan jawaban untuk profil responden serta menentukan atribut rumah makan apa saja yang akan masuk dalam daftar pertanyaan kuisisioner. Setelah kuisisioner dibuat, selanjutnya dilakukan tahapan *pre-test* kepada 10 responden. Tujuan dilakukan *pre-test* adalah untuk mendeteksi apakah ada kalimat dalam kuisisioner yang tidak dipahami oleh konsumen atau ada atribut-atribut yang memiliki kesamaan atau tidak diperlukan oleh konsumen. Setelah kuisisioner diperbaiki, kemudian dilakukan tahap *pre-sampling* pada 30 responden, hasilnya diuji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui apakah pertanyaan yang ada pada kuisisioner tersebut valid dan reliabel atau tidak. Setelah hasil menunjukkan valid dan reliabel, barulah dilakukan penyebaran kuisisioner tahap *sampling* kepada 70 responden. Data yang diperoleh dari tahap *pre-sampling* dan *sampling* kemudian diuji bersama validitas dan reliabilitasnya kembali untuk tiap kuisisioner dan tiap dimensi SERVQUAL. Jika sudah valid dan reliabel maka data tersebut dinyatakan layak

untuk digunakan dalam penelitian ini. Dari 100 responden Warung Ipang, 48 diantaranya pernah mengunjungi IBC, 48 diantaranya juga pernah mengunjungi Leko. Selain itu, pengumpulan data juga dilakukan melalui wawancara dengan manajemen Warung Ipang. Dari hasil penyebaran kuesioner didapatkan data yang berguna di dalam penentuan atribut yang menjadi kelemahan dan kelebihan Warung Ipang, *benchmarking* dengan pesaing, serta diketahui pula atribut yang dapat dijadikan inovasi rumah makan. Sedangkan hasil wawancara dengan pihak manajemen berguna untuk melakukan berbagai pertimbangan dalam pembuatan usulan perbaikan.

Dalam penelitian ini akan diterapkan beberapa konsep yang digunakan oleh Tan dan Pawitra (2001), Hartono dan Tan (2011), Chow dan Luk (2005), Puspitasari et al. (2010). Pengembangan dari jurnal sebelumnya (Tan dan pawitra, 2001) yaitu dengan menggunakan kuisisioner tingkat kepuasan konsumen bukan lagi kuisisioner jasa yang diterima (*perceived*) dan harapan (*expectation*) konsumen, hal ini dilakukan karena mengacu pada konsep kepuasan pelanggan sendiri menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985) yang menyatakan rumusan kepuasan konsumen adalah pemenuhan harapan konsumen melalui kenyataan jasa yang diterima konsumen tersebut. Selain itu, atribut yang digunakan merupakan atribut yang terdapat di ketiga rumah makan yang dibandingkan. Atribut-atribut ini diperoleh dari hasil wawancara awal dan dengan mempertimbangkan atribut lainnya dalam DINESERV oleh Stevens, Knutson, dan Patton (1995).

Perbedaan lainnya yaitu dalam penggunaan *Importance Performance Analysis* (IPA) dalam memprioritaskan atribut di dimensi SERVQUAL. Dikarenakan menggunakan kuisisioner dengan skala likert yang menunjukkan tingkat kepuasan konsumen, maka penyesuaian prioritas SERVQUAL dapat menggunakan pendekatan *Importance Performance Analysis* (IPA), mengacu pada Puspitasari et al. (2010). Kemudian dengan mempertimbangkan hasil *benchmarking* Warung Ipang dalam pembobotan untuk menentukan prioritas perbaikan atribut dalam upaya pembuatan strategi perbaikan yang lebih baik juga menjadi salah satu pembeda dari penelitian sebelumnya (Chow dan Luk, 2005).

Berikut ini merupakan *framework* penelitian:



Gambar 1 *Framework* Penelitian

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Analisa Model Kano

Analisa ini dilakukan untuk mengetahui atribut yang dibutuhkan konsumen serta atribut yang berpotensi menjadi elemen inovasi bagi Warung Ipang. Analisa ini bertujuan untuk menghilangkan sifat linier SERVQUAL karena tidak semua perbaikan dapat membawa dampak yang baik terus menerus.

Tabel 1 Kategori Model Kano

Kategori Model Kano	Atribut	Tingkat Kepuasan Konsumen	Grand Mean Tingkat Kepuasan Konsumen	Tingkat Kepentingan Atribut	Grand Mean Tingkat Kepentingan Atribut
<i>Attractive</i>	2	4,01	3,92	4,07	3,9625
	6	3,68		4,07	
	7	4,06		3,86	
	10	3,93		3,85	

Tabel 1 Kategori Model Kano (lanjutan)

<i>Kategori Model Kano</i>	Atribut	Tingkat Kepuasan Konsumen	Grand Mean Tingkat Kepuasan Konsumen	Tingkat Kepentingan Atribut	Grand Mean Tingkat Kepentingan Atribut
<i>One Dimensional</i>	4	3,8	3,919	4,13	4,334
	5	4,19		4,65	
	8	3,88		4,6	
	9	4,31		4,23	
	11	3,95		4,21	
	12	3,98		4,29	
	13	3,45		4,31	
	14	4,03		4,4	
	15	4,05		4,33	
16	3,55	4,19			
<i>Must-be</i>	3	3,82	3,82	3,86	3,86

* *Keterangan atribut:*

1. *Menyediakan banyak meja dan kursi*
2. *Tata letak ruangan yang menarik dan nyaman, serta penataan meja dan kursi yang baik*
3. *Penampilan karyawan yang rapi dan menarik*
4. *Tempat parkir yang luas*
5. *Kebersihan rumah makan*
6. *Porsi penyajian yang konsisten*
7. *Menyediakan pembayaran non tunai*
8. *Rumah makan menyajikan citarasa yang memuaskan*
9. *Penyajian makanan dan minuman tepat sesuai pesanan*
10. *Menu makanan dan minuman bervariasi*
11. *Harga yang dibayarkan sesuai*
12. *Pelayanan yang cepat*
13. *Karyawan yang ramah dan sopan*
14. *Rumah makan menjamin kebersihan makanan dan minuman pelanggan*
15. *Tempat parkir yang aman*
16. *Karyawan yang sensitif (peka) terhadap kebutuhan individual konsumen*

Dari tabel di atas, diketahui *grand mean* tingkat kepuasan konsumen untuk kategori *Attractive* paling besar dibandingkan dengan kategori *One dimensional* dan *Must-be*. Namun *grand mean* tingkat kepentingan kategori *One dimensional* lebih tinggi daripada *Attractive*. Hal ini menunjukkan bagi konsumen atribut *Attractive* tidak diharapkan atau tidak dipentingkan keberadaannya pada awalnya namun dapat berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan konsumen ketika atribut tersebut dikembangkan. Kategori inilah yang merupakan elemen inovasi untuk rumah makan. Tingkat kepuasan maupun kepentingan kategori *Must-be* paling rendah, menunjukkan bahwa atribut ini merupakan atribut kebutuhan yang mendasar sehingga diharapkan keberadaannya namun memiliki batasan tertentu dalam peningkatan kepuasan konsumen. Sedangkan atribut 1 terkait ketersediaan banyak meja dan kursi termasuk kategori *indifferent*, yang berarti ada banyak atau

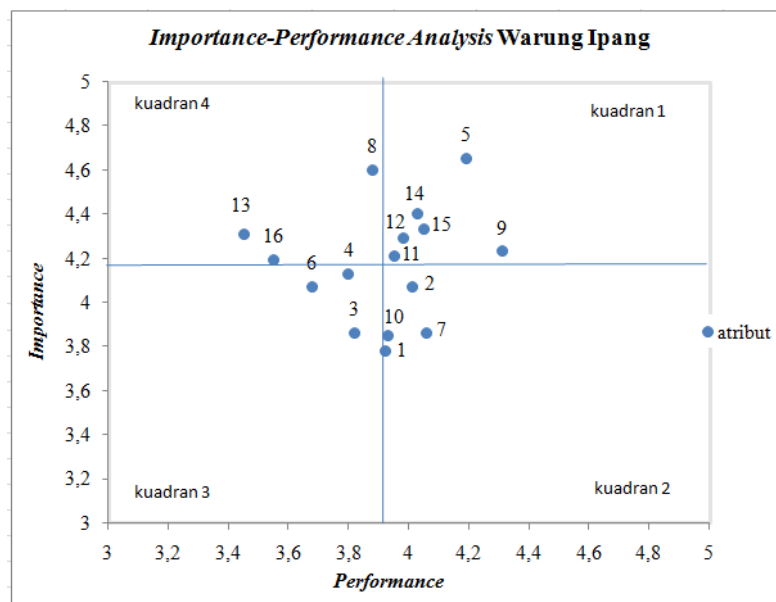
sedikit meja dan kursi sebenarnya tidak berpengaruh terhadap kepuasan konsumen sehingga secara otomatis atribut ini dieliminasi. Masing-masing kategori juga memiliki bobot prioritas yang berbeda-beda. Untuk kategori *attractive* bernilai 4, *one dimensional* bernilai 2, dan *must be* bernilai 1.

3.2 Importance-Performance Analysis (IPA)

Untuk mengetahui atribut yang menjadi kelemahan dan kelebihan rumah makan Warung Ipang, IBC, dan Leko maka perlu dilakukan analisa *Importance-Performance Analysis* untuk masing-masing rumah makan. Analisis ini menggunakan data tingkat kepentingan rata-rata atribut dan data rata-rata tingkat kepuasan konsumen di rumah makan. Nantinya dari hasil analisis ini diketahui atribut yang perlu masuk dalam prioritas perbaikan.

Tabel 2 Kelebihan dan Kelemahan Warung Ipang

Kelebihan (kuadran 1)	Kelemahan (kuadran 4)
1. Kebersihan rumah makan	1. Rumah makan menyajikan citarasa yang memuaskan
2. Penyajian makanan dan minuman tepat sesuai pesanan	2. Karyawan yang ramah dan sopan
3. Harga yang dibayarkan sesuai	3. Karyawan yang sensitif (peka) terhadap kebutuhan individual konsumen
4. Pelayanan yang cepat	
5. Tempat parkir yang aman	
6. Rumah makan menjamin kebersihan makanan dan minuman pelanggan	

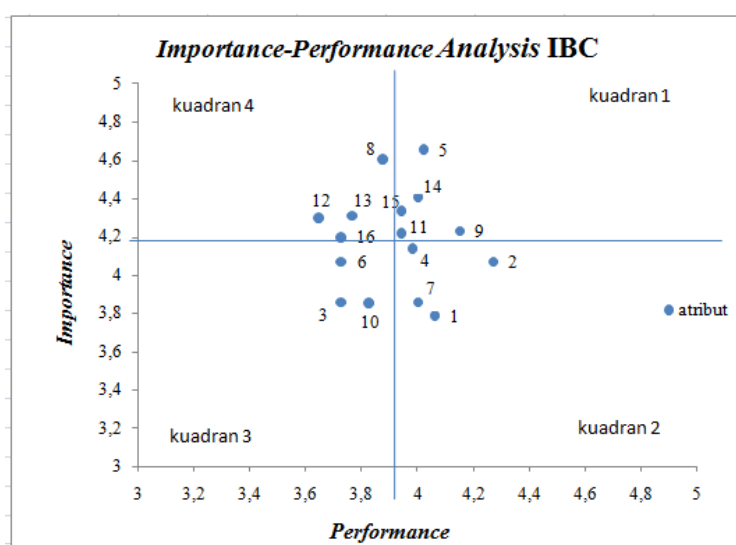


Gambar 2 Diagram *Importance-Performance Analysis* Warung Ipang

Untuk membantu analisis *benchmarking* maka *Importance-Performance Analysis* juga dilakukan pada rumah makan pesaing yaitu IBC dan Leko, untuk mengetahui atribut yang menjadi kelebihan dan kelemahan pesaing.

Tabel 3 Kelebihan dan Kelemahan IBC

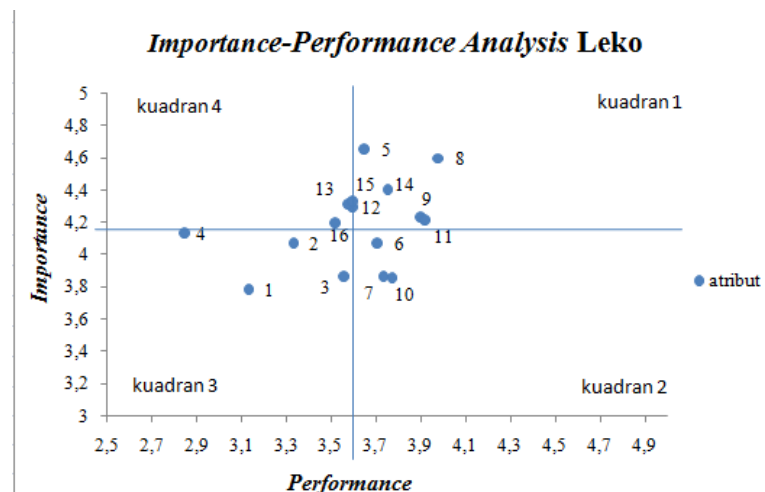
Kelebihan (kuadran 1)	Kelemahan (kuadran 4)
1. Kebersihan rumah makan 2. Penyajian makanan dan minuman tepat sesuai pesanan 3. Harga yang dibayarkan sesuai 4. Rumah makan menjamin kebersihan makanan dan minuman pelanggan 5. Tempat parkir yang aman	1. Rumah makan menyajikan citarasa yang memuaskan 2. Pelayanan yang cepat 3. Karyawan yang ramah dan sopan 4. Karyawan yang sensitif (peka) terhadap kebutuhan individual konsumen



Gambar 3 Diagram *Importance-Performance Analysis* IBC

Tabel 4 Kelebihan dan Kelemahan Leko

Kelebihan (kuadran 1)	Kelemahan (kuadran 4)
1. Kebersihan rumah makan 2. Rumah makan menyajikan citarasa yang memuaskan 3. Penyajian makanan dan minuman tepat sesuai pesanan 4. Harga yang dibayarkan sesuai 5. Pelayanan yang cepat 6. Rumah makan menjamin kebersihan makanan dan minuman pelanggan 7. Tempat parkir yang aman	1. Karyawan yang sensitif (peka) terhadap kebutuhan individual konsumen 2. Karyawan yang ramah dan sopan



Gambar 4 Diagram *Importance-Performance Analysis Leko*

Dengan demikian dari analisis ini dapat disimpulkan, atribut dalam kuadran 1 merupakan kelebihan rumah makan karena pada kuadran ini tingkat kepuasan konsumen dan tingkat kepentingan atribut tinggi. Sedangkan atribut dalam kuadran 4 merupakan kelemahan rumah makan karena tingkat kepentingan tinggi namun tingkat kepuasan konsumen rendah (di bawah rata-rata kepuasan). Meskipun kedua pesaing memiliki kelebihan dan kekurangan berdasarkan tingkat kepuasan masing-masing, dalam menganalisa dan mengadaptasi kelebihan rumah makan pesaing haruslah dibandingkan juga dengan skor kepuasan milik Warung Ipang.

3.3 Atribut Terpilih

Melalui analisa Model Kano dan *Importance-Performance Analysis* maka selanjutnya dapat ditentukan atribut-atribut yang termasuk dalam prioritas perbaikan. Atribut tersebut adalah atribut yang termasuk kuadran 4 IPA serta atribut yang termasuk kategori *attractive* Model Kano. Alasan pemilihan kuadran IV ini menurut jurnal Puspitasari *et. al.* (2010) karena dinilai memiliki tingkat kepentingan yang besar namun kepuasan konsumen masih kurang. Selain itu kategori Kano yang terpilih juga hanya *Attractive* karena kategori inilah yang mampu memberi kontribusi yang besar terhadap peningkatan kepuasan konsumen dibandingkan dengan *Must be* dan *One dimensional*. Penilaian *Attractive* berarti atribut tersebut bila tidak ada tidak akan menjadi masalah namun bila sampai ada maka bisa menjadi penilaian lebih bagi rumah makan. Dengan kata lain bila atribut ini tidak ada maka tidak akan mengurangi kepuasan konsumen terhadap

rumah makan, tetapi bila ada akan bisa menambah kepuasan konsumen. Bagi kategori *Must be* dan *One dimensional* tetap perlu dipertahankan kinerjanya karena atribut *must be* merupakan atribut yang wajib ada walaupun sampai batas tertentu sudah tidak meningkatkan kepuasan konsumen lagi dan atribut *one dimensional* merupakan atribut yang memiliki hubungan linier antara perbaikan layanan terhadap peningkatan kepuasan konsumen.

Tabel 5 Seleksi Atribut Berdasarkan IPA dan Kategori Model Kano

Atribut	Kuadran IPA	Kategori Model Kano	Atribut Terpilih
1	2	I	Tidak
2	2	A	Ya
3	3	M	Tidak
4	3	O	Tidak
5	1	O	Tidak
6	3	A	Ya
7	2	A	Ya
8	4	O	Ya
9	1	O	Tidak
10	2	A	Ya
11	1	O	Tidak
12	1	O	Tidak
13	4	O	Ya
14	1	O	Tidak
15	1	O	Tidak
16	4	O	Ya

3.4 Analisa *Benchmarking* Atribut Terpilih

Untuk membandingkan kinerja antara Warung Ipang dengan pesaing maka perlu dilakukan analisa *benchmarking* untuk skor kepuasan konsumen. Dasar pemikiran penggunaan bobot *benchmarking* ini adalah adanya pemikiran dari Chow dan Luk (2005:2) bahwa pertimbangan terhadap pesaing itu penting karena dapat membantu SERVQUAL memprioritaskan atributnya untuk memperoleh langkah-langkah pengembangan yang lebih baik. Selain itu cara perhitungan bobot *benchmarking* juga menggunakan cara Parasuramat et al. (1991) yang dikutip oleh Chow dan Luk (2005: 2) yaitu dengan menanyakan skor persepsi dan ekspektasi (dalam penelitian langsung dipakai skor kepuasan) antara perusahaan dan pesaing kemudian dihitung *gap* atau selisih antara skor kepuasan kedua perusahaan tersebut. Dalam jurnal Chow dan Luk (2005: 6) pesaing merupakan *marker leader* (pesaing dengan skor tertinggi). Dalam pertimbangan *benchmarking* sendiri menggunakan konsep kerangka berpikir dari Hartono dan

Tan (2011) tentang adanya kemungkinan *gap* negatif dan positif dalam atribut-atribut yang menjadi fokus perbaikan.

Tabel 6 Bobot Hasil *Benchmarking*

Atribut	Rata-rata Skor Kepuasan Konsumen			Bobot <i>Benchmarking</i> (= skor Warung Ipang - skor pesaing terbaik)
	Warung Ipang	IBC	Leko	
2	4,01	4,27	3,33	- 0,26
6	3,68	3,73	3,71	- 0,05
7	4,06	4,00	3,73	+ 0,06
8	3,88	3,88	3,98	- 0,1
10	3,93	3,83	3,77	+ 0,1
13	3,45	3,77	3,58	- 0,32
16	3,55	3,73	3,52	- 0,18

Dari hasil perhitungan tersebut terlihat bahwa atribut 7 dan 10 merupakan atribut Warung Ipang yang dinilai lebih baik kinerjanya oleh konsumen (bobot positif). Sedangkan atribut 2, 6, 8, 13, dan 16 merupakan atribut Warung Ipang yang lemah atau tertinggal dari pesaing terbaiknya (bobot negatif).

3.5 Pembobotan Atribut

Setelah diketahui atribut-atribut yang terpilih, maka langkah selanjutnya adalah menentukan prioritas atribut menggunakan pembobotan. Metode pembobotan yang digunakan adalah dengan mengintegrasikan bobot tingkat kepentingan atribut dan kategori Model Kano dengan bobot *benchmarking*. Dengan menggunakan rumus:

Bobot Total = Tingkat Kepentingan Atribut x Bobot Kano x Bobot *Benchmarking*

Tabel 7 Perhitungan Bobot Atribut

Atribut	Tingkat Kepentingan Atribut	Bobot Kano	Bobot <i>Benchmarking</i>	Bobot Total	Bobot Normalisasi
2	4,07	4	- 0,26	-4,23	5
6	4,07	4	- 0,05	-0,81	2,63
7	3,86	4	+ 0,06	0,93	1,43
8	4,6	2	- 0,1	-0,92	2,7
10	3,85	4	+ 0,1	1,54	1
13	4,31	2	- 0,32	-2,76	3,98
16	4,19	2	- 0,18	-1,51	3,11

Karena adanya prioritas untuk bobot positif dan negatif yang berbeda, maka akan dilakukan normalisasi bobot. Penyesuaian menggunakan skala 1-5 dengan prioritas bobot adalah atribut yang paling negatif hingga yang paling positif. Semakin besar skala bobot normalisasinya berarti semakin diprioritaskan

atribut tersebut. Rumusan bobot normalisasi merupakan penyesuaian hasil interpolasi dari bobot awal yang ada sebagai berikut:

$$\text{Bobot hasil normalisasi} = 5 - \left[\frac{\text{bobot awal} + 4,2328}{1,4432} \right]$$

Dari analisis ini diperoleh kesimpulan urutan prioritas atribut terpilih sebagai berikut:

Tabel 8 Prioritas Atribut Terpilih

Prioritas ke-	Atribut	Keterangan
1	2	Tata letak ruangan yang menarik dan nyaman, serta penataan meja dan kursi yang baik
2	13	Karyawan yang ramah dan sopan
3	16	Karyawan yang sensitif (peka) terhadap kebutuhan individual konsumen
4	8	Rumah makan menyajikan citarasa yang memuaskan
5	6	Porsi penyajian yang konsisten
6	7	Menyediakan pembayaran non tunai
7	10	Menu makanan dan minuman bervariasi

3.6 Quality Function Deployment

QFD dalam penelitian ini digunakan sebagai alat bantu untuk membuat perencanaan dan pengembangan alternatif perbaikan yang terstruktur untuk menentukan keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan jelas (Cohen, 1995). Dari QFD didapatkan prioritas usulan perbaikan yang kemudian dibuatkan rencana pelaksanaannya. Dalam penelitian ini tahapan dalam QFD yang digunakan adalah *House of Quality*, *Part Deployment* dan *Process Deployment*. Alternatif perbaikan kemudian akan dijelaskan lebih detail dalam *action plan*.

3.6.1 House of Quality (HOQ)

HOQ terdiri dari dua elemen yaitu elemen *what* dan elemen *how*. Elemen *what* terdiri dari atribut-atribut kualitas layanan yang didapat dari hasil seleksi IPA dan Model kano. Sedangkan elemen *How* merupakan langkah lanjutan yang dibuat oleh peneliti dan manajemen Warung Ipang dalam menerjemahkan keinginan konsumen ke dalam langkah-langkah perencanaan dan pengembangan layanan agar diperoleh cara-cara perbaikan yang dapat meningkatkan kepuasan konsumen Warung Ipang.

Tabel 9 Elemen *How* untuk Masing-Masing Elemen *What*

<i>What</i>	<i>How</i>
Tata letak ruangan yang menarik dan nyaman serta penataan meja dan kursi yang baik (atribut 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan peralatan makan yang bersih di meja ketika pelanggan datang • Memberikan batasan antar meja • Mendekorasi ruangan saat <i>event-event</i> tertentu
Porsi penyajian yang konsisten (atribut 6)	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan standar kualitas yang ditetapkan manajemen dapur
Menyediakan pembayaran non tunai (atribut 7)	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan promosi saat <i>event-event</i> tertentu
Rumah makan menyajikan citarasa yang memuaskan (atribut 8)	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan standar kualitas yang ditetapkan manajemen dapur • Menggunakan minyak goreng dalam kondisi baik
Menu makanan dan minuman yang bervariasi (atribut 10)	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan inovasi menu baru oleh <i>staff</i> dapur • Mengadakan promosi saat <i>event-event</i> tertentu
Karyawan yang ramah dan sopan (atribut 13)	<ul style="list-style-type: none"> • Menerapkan budaya 4S (Senyum, Salam, Sapa, dan Sopan) • Membuat sistem kerja yang jelas (SOP)
Karyawan yang sensitif/peka terhadap kebutuhan individual konsumen (atribut 16)	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan peralatan makan yang bersih di meja ketika pelanggan datang • Membuat sistem kerja yang jelas (SOP)

Elemen *How* tersebut dibuat melalui berbagai pertimbangan di antaranya data responden hasil kuisisioner, kelebihan dan kelemahan pesaing (IPA), hasil wawancara dengan manajemen Warung Ipang, dan hasil wawancara awal dengan konsumen Warung Ipang. Dalam analisis ini disimpulkan prioritas 9 elemen *how* untuk Warung Ipang berdasarkan besar nilai *Importance of Hows*.

Tabel 10 Prioritas Elemen *How*

<i>How</i> ke-	Perbaikan	<i>Importance of How</i>	<i>Percent Importance of How</i>	Prioritas
1	Menyediakan peralatan makan yang bersih di meja ketika pelanggan datang	273,72	17,96%	2
2	Memberikan batasan antar meja	226,68	14,87%	4
3	Mendekorasi ruangan saat <i>event-event</i> tertentu	75,56	4,96%	7
4	Menggunakan standar kualitas yang ditetapkan manajemen dapur	241,90	15,87%	3
5	Mengadakan promosi saat <i>event-event</i> tertentu	36,65	2,40%	9
6	Menggunakan minyak goreng dalam kondisi baik	122,62	8,04%	6
7	Melakukan inovasi menu baru oleh <i>staff</i> dapur	45,34	2,97%	8
8	Menerapkan budaya 4S (Senyum, Salam, Sapa, dan Sopan)	180,37	11,83%	5
9	Membuat sistem kerja yang jelas (SOP)	321,47	21,09%	1
TOTAL		1524,31	100%	

Dari kesembilan elemen *How* tersebut yang berada di atas nilai rata-rata *Importance of Hows* dilanjutkan ke dalam tahap *part deployment*.

$$\begin{aligned} \text{Nilai rata-rata } \textit{Importance of How} &= \frac{\text{Total nilai } \textit{importance of how}}{\text{jumlah alternatif perbaikan (how)}} \\ &= \frac{1524,31}{9} \\ &= 169,368 \end{aligned}$$

Sehingga terpilih 5 elemen *How* untuk lanjut ke tahap *part deployment* antara lain *how* 1, 2, 4, 8, dan 9.

3.6.2 Part Deployment

Pada tahapan ini, masing-masing alternatif perbaikan yang terpilih untuk lanjut hingga tahap *action plan* di *break down* menjadi bagian-bagian yang diperlukan manajemen untuk menjalankan perbaikan.

Tabel 11 Karakteristik Alternatif Perbaikan

<i>How ke-</i>	Perbaikan	Karakteristik
1	Menyediakan peralatan makan yang bersih di meja ketika pelanggan datang	<ul style="list-style-type: none"> • Peralatan makan yang bersih • Sedotan bersih warna putih • <i>Tissue</i> bersih warna putih sebagai pembungkus
2	Memberikan batasan antar meja	<ul style="list-style-type: none"> • Nomor meja yang lebih besar • Penyediaan bumbu tambahan di masing-masing meja makan
8	Menerapkan budaya 4S (Senyum, Salam, Sapa, dan Sopan)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi salam di pintu masuk • Memberi sapaan yang hangat • Selalu tersenyum saat berhadapan dengan pelanggan • Bersikap dan berbicara dengan sopan • Pemasangan <i>emoticon</i> pin • Evaluasi sikap karyawan <i>service</i>
9	Membuat sistem kerja yang jelas (SOP)	<ul style="list-style-type: none"> • Penanggung jawab jalannya SOP • Persetujuan SOP oleh <i>owner</i> • Evaluasi kerja karyawan <i>service</i> • Standar operasional <i>service</i>

3.6.3 Process Deployment

Setelah diketahui karakteristik yang dibutuhkan pada masing-masing alternatif perbaikan, dapat dirancang bagaimana proses tersebut dilakukan sebagai panduan bagi manajemen untuk mencapai hasil perbaikan yang diharapkan. Berikut ini merupakan salah satu contoh pengembangan proses dalam upaya mencapai perbaikan yang tepat:

Membuat sistem kerja yang jelas (SOP) (*How*9)

- Penanggung jawab jalannya SOP
Dalam hal ini yang ditunjuk oleh *owner* sebagai penanggung jawab adalah kedua manajer *service* karena SOP yang dibuat terkait *service*. Kedua manajer juga menjalankan SOP ini dan meng-*handle* karyawan bagian *service* (*waitress*, kasir dan OB). Dalam menjalankan tanggung jawab ini manajer *service* bisa mengingatkan kembali saat *briefing* pagi sebelum rumah makan dibuka. Sebagai bentuk penanggung jawab SOP ini maka SOP yang telah dibuat oleh peneliti akan diperiksa oleh kedua manajer *service*.
- Persetujuan SOP oleh *owner*
Dalam pembuatan SOP tentunya harus memperoleh persetujuan *owner* Warung Ipang. Hal ini diperlukan karena sumberdaya yang sekiranya diperlukan untuk mendukung jalannya SOP ini harus memperoleh persetujuan *owner*. SOP yang telah diperiksa oleh manajer *service* akan ditandatangani oleh *owner* sebagai bentuk persetujuan untuk dijalankan.
- Evaluasi kerja karyawan bagian *service*
Untuk membantu evaluasi dibutuhkan sistem penilaian secara kuantitatif dan kualitatif melalui hasil kuisisioner yang diisi konsumen dan catatan kejadian selama 1 minggu yang dibuat oleh manajer *service*. Namun kuisisioner tentunya harus diperbaiki terlebih dahulu agar dapat mengetahui penilaian konsumen secara kuantitatif maupun kualitatif. Tujuan dari evaluasi kerja ini dapat dengan cepat mengetahui penilaian pelanggan dan kekurangan dalam layanan rumah makan untuk membantu rumah makan untuk meningkatkan kinerjanya dari minggu ke minggu.
- Standar Operasional *Service*
Dalam SOP komponen utama yang harus ada adalah standar operasional itu sendiri. Standar yang akan dicantumkan adalah standar operasional bagian *service* karena bagian inilah yang nantinya akan berhadapan langsung dengan pelanggan. Tujuan dibuat SOP adalah agar setiap pelanggan yang datang bisa memperoleh pelayanan yang lebih baik karena bagian *service* mengetahui dengan jelas layanan seperti apa yang harus diberikan dan proses penilaian terhadap layanan pun menjadi lebih mudah.

SOP dibagi berdasarkan tiap bagian dalam manajemen *service*, yaitu manajer *service*, *waitress*, kasir, dan OB serta sistem penilaian karyawan *service*. Selain itu juga ditambahkan SOP *owner* untuk mengontrol dan menyimpan semua data terkait penjualan dan hasil penilaian konsumen. SOP yang telah dibuat oleh peneliti akan diperiksa oleh kedua manajer *service* dan disetujui oleh *owner* agar dapat dijalankan.

3.6.4 Action Plan

Dalam tahapan ini akan didetailkan langkah-langkah proses dari masing-masing alternatif perbaikan. Yang termasuk dalam tahap ini adalah keterangan mengenai 5W yaitu *What, Where, Who, When, Why*. *What* merupakan pertanyaan mengenai langkah apa yang akan dilakukan, *Where* merupakan pertanyaan mengenai di mana langkah tersebut dilakukan, *Who* merupakan pertanyaan mengenai siapa yang bertanggung jawab melakukan langkah tersebut, *When* merupakan pertanyaan kapan langkah tersebut harus dilakukan, dan *Why* merupakan pertanyaan mengenai kenapa langkah tersebut perlu dilakukan. Berikut ini merupakan detail proses pelaksanaan alternatif perbaikan untuk *How 9* sebagai bentuk lanjutan dari tahap *process deployment* :

Tabel 12 *Action Plan* untuk *How9*

<i>Step ID</i>	<i>What</i>	<i>Where</i>	<i>Who</i>	<i>When</i>	<i>Why</i>
1	Membuat standar operasional <i>service</i>	Bagian <i>service</i>	Peneliti	Jam kerja 10.30 – 23.30 WIB	Agar setiap pelanggan yang datang bisa memperoleh pelayanan yang lebih baik karena bagian <i>service</i> mengetahui dengan jelas layanan seperti apa yang harus diberikan dan proses penilaian terhadap layanan pun menjadi lebih mudah.
2	Mempertanggung jawabkan isi dan jalannya SOP	Bagian <i>service</i>	Kedua manajer <i>service</i>	Ketika SOP sudah dibuat dan diperiksa oleh manajer <i>service</i>	Agar SOP yang dibuat peneliti telah sesuai dengan keinginan pihak manajemen <i>service</i> .
3	Menyetujui SOP	Bagian <i>service</i>	<i>Owner</i>	Ketika SOP telah diperiksa oleh manajer <i>service</i>	Agar SOP dapat dijalankan secara sah karena keputusan tertinggi berada di <i>owner</i> .
4	Menjalankan SOP	Rumah makan	Bagian <i>service</i> dan <i>owner</i>	Jam kerja 10.30 – 23.30 WIB	Agar setiap pelanggan yang datang bisa memperoleh pelayanan yang lebih baik.

Tabel 12 *Action Plan* untuk *How9* (lanjutan)

Step ID	What	Where	Who	When	Why
5	Meminta pelanggan mengisi kuisioner kepuasan konsumen (<i>guess comment</i>)	Meja makan	<i>Waitress</i>	Setelah pelanggan selesai makan, diberikan 1 kuisioner/meja	Untuk mengetahui kepuasan konsumen terhadap pelayanan rumah makan yang juga berguna untuk evaluasi kerja
6	Melakukan evaluasi kerja karyawan bagian <i>service</i>	Ruang makan	Manajer <i>service</i>	Setiap akhir minggu setelah rumah makan ditutup, diadakan rapat evaluasi antara manajer <i>service</i> dengan seluruh <i>staff service</i> . Evaluasi dilakukan berdasarkan hasil kuisioner yang sudah diisi pelanggan dan catatan kejadian selama 1 minggu tersebut	Untuk mengetahui penilaian pelanggan dan kekurangan rumah makan yang harus diperbaiki.
7	Sistem penilaian karyawan	Ruang makan	Manajer <i>service</i>	Setiap akhir bulan setelah rumah makan ditutup, hasil penilaian diumumkan dan diberikan <i>reward</i> .	Untuk mengetahui hasil kuantitatif maupun kualitatif penilaian pelanggan terhadap layanan rumah makan khususnya bagian <i>service</i> . Selain itu untuk lebih memotivasi karyawan bagian <i>service</i> meningkatkan kinerjanya.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil IPA dan Kategori Model Kano maka dipilih atribut yang termasuk dalam prioritas perbaikan yaitu atribut yang termasuk dalam kuadran 4 IPA dengan kategori Model Kano *Attractive*, *One dimensional*, dan *Must be* serta atribut dalam kuadran lainnya yang termasuk kategori Model Kano *Attractive*. Kemudian melalui *benchmarking* yang diperhitungkan dalam bobot atribut maka diperoleh prioritas kepentingan dari atribut yang terpilih. Berikut ini merupakan atribut dari prioritas paling tinggi hingga paling rendah yaitu:

1. Tata letak ruangan yang menarik dan nyaman serta penataan meja dan kursi yang baik
2. Karyawan yang ramah dan sopan
3. Karyawan yang sensitif (peka) terhadap kebutuhan individual konsumen
4. Porsi penyajian yang konsisten
5. Rumah makan menyajikan citarasa yang memuaskan

6. Menyediakan pembayaran non tunai
7. Menu makanan dan minuman yang bervariasi.

Setelah diketahui atribut terpilih, melalui pertimbangan manajemen dan hasil wawancara serta data demografi responden yang ada maka dibuat usulan perbaikan. Dalam pembuatan usulan perbaikan bagi Warung Ipang dengan bantuan QFD haruslah diidentifikasi dulu elemen *what* dan *how*. Elemen *what* adalah ketujuh atribut terpilih. Elemen *how* adalah usulan perbaikan yang dibuat peneliti. Elemen *how* yang berada di atas rata-rata *importance of How* dapat dibuat *part deployment*, *process deployment*, dan *action plan* sedangkan elemen *how* yang berada di bawah rata-rata serta yang dipertimbangkan manajemen untuk tidak dilanjutkan dalam QFD dibuatkan rekomendasinya bagi Warung Ipang. Berikut ini merupakan 9 usulan perbaikan yang ada, yaitu:

1. Menyediakan peralatan makan yang bersih di meja ketika pelanggan datang (*How1*)
2. Memberikan batasan antar meja (*How2*)
3. Mendekorasi ruangan saat *event-event* tertentu (*How3*)
4. Menggunakan standar kualitas yang ditetapkan manajemen dapur (*How4*)
5. Mengadakan promosi saat *event-event* tertentu (*How5*)
6. Menggunakan minyak goreng dalam kondisi baik (*How6*)
7. Melakukan inovasi menu baru oleh *staff* dapur (*How7*)
8. Menerapkan budaya 4S (Senyum, Salam, Sapa, dan Sopan) (*How8*)
9. Membuat sistem kerja yang jelas (SOP) (*How9*)

5. Saran

1. Saran bagi Warung Ipang:
 - Menggunakan *action plan* yang telah dirancang serta rekomendasi yang diberikan.
 - Menjalankan SOP serta menggunakan kuisioner yang telah dibuat.
 - Memberikan *reward* bagi karyawan yang memiliki kinerja terbaik.
 - Mengamati promosi-promosi yang dilakukan oleh rumah makan lainnya, tidak harus rumah makan yang sejenis.
2. Saran bagi penelitian selanjutnya:
 - Melakukan analisis tentang konsumen potensial agar dapat diketahui atribut layanan yang menjadi kebutuhannya sehingga usulan perbaikan dapat lebih dikembangkan juga untuk menarik minat konsumen potensial tersebut.

- Memperbanyak jumlah responden agar data yang dihasilkan lebih mewakili karakteristik konsumen Warung Ipang.
- Usulan perbaikan terkait atribut layanan yang *attractive* perlu dipikirkan solusi yang inovatif yang terkadang butuh komitmen manajemen untuk mewujudkannya.

Daftar Rujukan

- [1] Chow, C. C. dan Luk, Peter, 2005. *A strategic service quality approach using analytic hierarchy process. Journal of Ryerson University, Managing Service Quality*, Vol.15 No.3, pp. 278-289.
- [2] Cohen, Lou, 1995. *Quality Function Deployment : How to Make QFD Work for You*. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company.
- [3] Hartono, Markus dan Tan, K. C., 2011. *How the Kano model contributes to Kansei engineering in services. Ergonomics*, Vol.54 No.11, pp. 987-1004.
- [4] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., 1985. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing*, Vol.49 No.41-50.
- [5] Puspitasari, N. B., Suliantoro, H., Kusumawardhani, L., 2010. *Analisis Kualitas Pelayanan dengan Menggunakan Integrasi Importance Performance Analysis (IPA) dan Model Kano*. Jurnal TI Universitas Diponegoro, Vol.5 No.3.
- [6] Stevens, P., Knutson, B., Patton, M., 1995. *DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurant. Journal of Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 36 No.2, pp.56.
- [7] Tan, K.C. dan Pawitra, T.A., 2001. *Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development. Journal of MCB University, Managing Service Quality*, Vol.11 No.6, pp.418-430.