

USULAN PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN PT. "X" MENGGUNAKAN METODE *IMPORTANCE PERFORMANCE MATRIX* DAN KANO MODEL

JEANET AYU P, ABU BAKAR, DWI NOVIRANI

Jurusan Teknik Industri
Institut Teknologi Nasional (Itenas) Bandung

Email: pjeanetayu@yahoo.com

ABSTRAK

Kebutuhan masyarakat di bidang jasa yang terus meningkat adalah salah satu alasan yang membuat perusahaan baru saling bersaing, setiap perusahaan dituntut mampu memberikan kualitas pelayanan yang terbaik. PT. "X" merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman paket atau barang, saat ini perusahaan masih menerima keluhan dari konsumen dikarenakan kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kurang maksimal. Peningkatan kualitas layanan dilakukan dengan menggunakan integrasi Metode Importance Performance Matrix dan Kano Model. Hasil pengintegrasian kedua metode secara paralel menghasilkan matrix kuadran, dimana kuadran tersebut akan memberikan prioritas utama terhadap variabel yang perlu ditingkatkan. Hasil integrasi diketahui bahwa variabel yang perlu ditingkatkan yaitu jaminan berupa ganti rugi terhadap kiriman yang rusak, terlambat, ataupun salah kirim, kecepatan tanggapan customer service, petugas loket melayani transaksi dengan cepat dan tepat, serta iklan untuk promosi terhadap jasa yang diberikan menarik perhatian konsumen.

Kata Kunci: *Kualitas pelayanan, Importance Performance Matrix, Kano Model*

ABSTRACT

People needs in the service sector that growing fast is one of the reasons that make new companies compete each other, each company is required to providing the best quality service. PT. "X" is a company that provide shipping services or goods, it is still receiving complaints from consumers because of the quality of services provided by the company less than the maximum. Improved quality of service is done by using the integration method Importance Performance Matrix and Kano Model. Results of the integration of the two parallel methods are produce matrix quadrant, where in the quadrant will give top priority to the variables that need to be improved. Results of integration is known that the variables that need to be improved, is the compensation for damaged items, late, wrong address, fast response of the customer service, counter clerk serving transactions quickly and accurately, as well as advertisement for the promotion of the services that attract consumers.

Keywords: *Quality of Service, Importance Performance Matrix, Kano Model*

1. PENDAHULUAN

1.1 Pengantar

Perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman berlomba-lomba mengevaluasi dan memperbaiki manajemen yang diterapkan pada saat ini guna meningkatkan kualitas serta memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen, agar konsumen merasakan kepuasan sehingga menjadi loyal. Disamping itu perusahaan juga dapat dipercaya baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Salah satu perusahaan milik negara BUMN yang bergerak di bidang jasa pengiriman saat ini dan merupakan salah satu perusahaan terbesar di Indonesia yaitu PT. "X". Perusahaan ini bergerak dibidang jasa pengiriman dan salah satu layanan pengiriman yang diberikan yaitu pengiriman paket atau barang.

1.2 Identifikasi Masalah

Masalah yang dihadapi oleh PT. "X" saat ini yaitu pelayanan yang kurang maksimal yang diberikan oleh perusahaan yaitu kecepatan pelayanan dalam pengiriman paket atau barang, kecepatan tanggapan dari *customer service* dalam menangani keluhan, fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, keterlambatan, kerusakan bahkan kehilangan paket atau barang yang dikirim yang menyebabkan timbulnya rasa ketidakpuasan dan hilangnya kepercayaan dari konsumen terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Hal-hal tersebut yang menjadi alasan konsumen akan mencari dan menggunakan jasa pengiriman yang lain. Masalah tersebut dapat diatasi dengan cara melakukan peningkatan kualitas layanan jasa pada perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan peningkatan kualitas layanan jasa di PT. "X" yaitu dengan menggunakan Metode *Importance Performance Matrix* (IPM) yang diintegrasikan dengan Kano Model.

2. STUDI LITERATUR

2.1 Konsep dan Pengertian Jasa

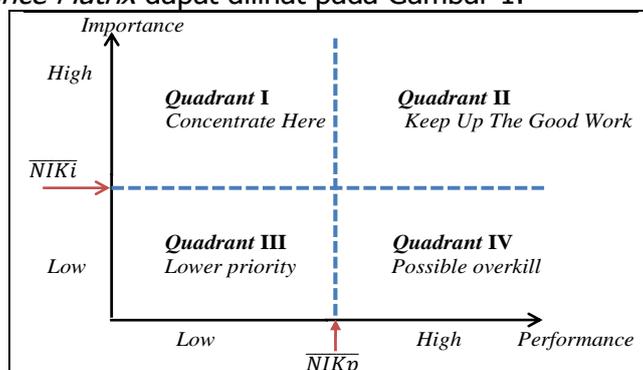
Kotler (1994) dalam Tjiptono (2000) mengemukakan bahwa jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangibile* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak.

2.2 Kualitas Jasa

Supranto (1997) mengemukakan bahwa kualitas adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Konsep kualitas sering dianggap sebagai ukuran relatif kesempurnaan atau kebaikan sebuah produk/jasa, yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian (*conformance quality*). Berdasarkan perspektif TQM (*Total Quality Management*), kualitas dipandang secara lebih komprehensif atau holistik, dimana bukan hanya aspek hasil saja yang ditekankan, melainkan juga meliputi proses, lingkungan, dan sumber daya manusia. Perspektif tersebut dirumuskan oleh Goetsch & Davis (1994) dalam Tjiptono & Chandra (2005) yang mendefinisikan kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

2.3 Metode *Importance Performance Matrix*

Metode *Importance Performance Matrix* (IPM) pertama kali diperkenalkan oleh J. A. Martilla & J. C. James (1997) dalam Tjiptono & Chandra (2005) dalam artikel "*Importance-Performance Matrix*" yang dipublikasikan dalam *Journal of Marketing*. *Importance Performance Matrix* adalah salah satu metode peningkatan kualitas produk ataupun jasa, dimana sebagai sarana untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen. Diagram untuk *Importance Performance Matrix* dapat dilihat pada Gambar 1.



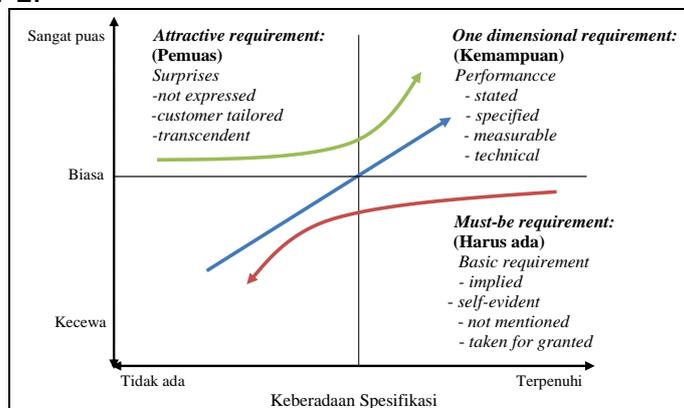
Gambar 1. *Importance Performance Matrix*

Penjelasan mengenai strategi pada masing-masing kuadran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kuadran I (*Concentrate Here*), memuat variabel yang dianggap penting oleh pelanggan tetapi pada kenyataannya variabel ini belum sesuai seperti yang diharapkan (tingkat kepuasan masih rendah).
2. Kuadran II (*Keep Up The Good Work*), memuat variabel yang dianggap penting oleh pelanggan dan variabel yang dianggap oleh pelanggan sudah sesuai dengan yang dirasakan, sehingga tingkat kepuasannya relatif lebih tinggi.
3. Kuadran III (*Low Priority*), memuat variabel yang dianggap kurang penting oleh pelanggan dan kenyataannya kinerjanya tidak terlalu istimewa.
4. Kuadran IV (*Possible Overkill*), memuat variabel yang dianggap kurang penting oleh pelanggan tetapi dirasakan sudah cukup memuaskan.

2.4 Kano Model

Kano model merupakan model yang dikembangkan oleh Prof. Noriaki Kano, Kano model bertujuan mengkategorikan variabel suatu produk ataupun jasa atas dasar seberapa baik produk atau jasa mampu memuaskan keinginan/kebutuhan konsumen, kano model dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Kano Model

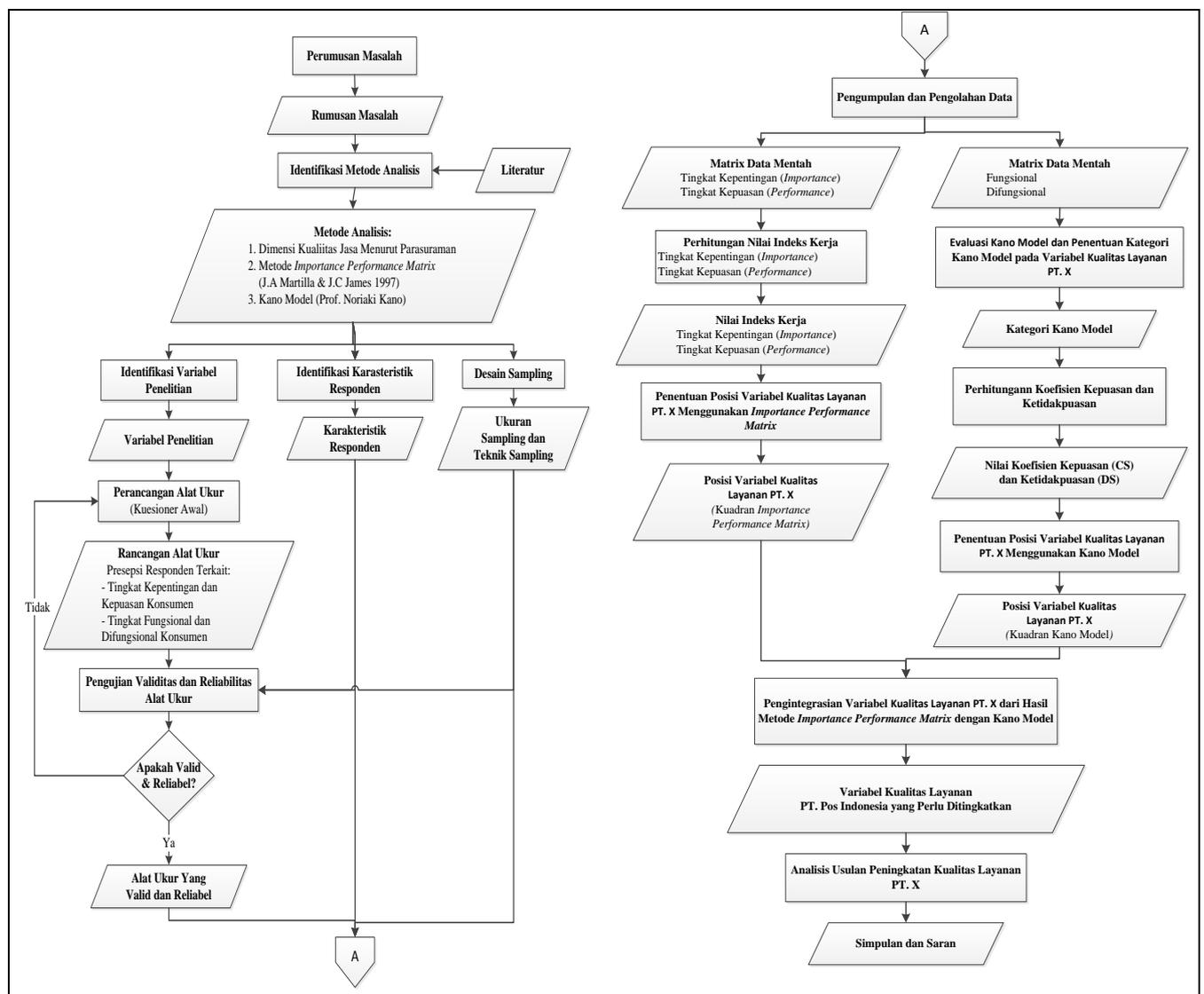
Kano model dibagi ke dalam 3 (tiga) tipe kebutuhan produk/jasa yang mempengaruhi kepuasan dari konsumen (Puspitasari, 2010), ketiga tipe tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Must be requirements* (atribut dasar).
2. *One dimensional requirements* (atribut yang diharapkan).
3. *Attractive requirements* (atribut kesenangan).

Tipe kebutuhan produk/jasa pada dasarnya hanya memberikan 3 (tiga) kategori, namun respon dari konsumen memungkinkan munculnya kategori lain seperti I (*Indifferent*), R (*Reverse*), dan Q (*Questionable*).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian adalah langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penelitian untuk memecahkan masalah-masalah secara sistematis dan jelas, berikut ini akan dijelaskan mengenai langkah-langkah pemecahan masalah dalam penelitian. Diagram alir untuk metodologi penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Diagram Alir Metodologi Penelitian

4. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Variabel Kualitas Layanan

Variabel kualitas layanan pada alat ukur (kuesioner) yang digunakan di PT. "X" berdasarkan dimensi Parasuraman dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Variabel Kualitas Layanan Jasa di PT. "X"

No	Dimensi	Variabel	
1	Reliabilitas (<i>reliability</i>) yaitu berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.	1	Kejelasan mengenai tarif jasa yang diberikan, seperti: tarif jasa surat dan paket, jasa keuangan, serta jasa logistik.
		2	Petugas loket melayani transaksi dengan cepat dan tepat (waktu pelayanan maksimal 5 menit untuk 1 orang konsumen).
		3	Keakuratan alat timbangan yang digunakan (skala ukur dimulai tepat pada angka 0 dan tidak rusak).
2	Daya tanggap (<i>responsiveness</i>) yaitu berkenaan dengan kesediaan dan kesiapan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.	4	Petugas loket memberikan informasi yang tepat dan benar kepada konsumen (informasi yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan konsumen).
		5	Kecepatan tanggapan dari <i>customer service</i> terhadap keluhan konsumen.
		6	Kesigapan <i>customer service</i> dalam menerima panggilan telepon dari konsumen (maksimal 3 kali dering sebelum <i>customer service</i> mengangkat panggilan konsumen).
		7	Kesigapan <i>customer service</i> dalam merespon atau menangani telepon dari konsumen (pada saat konsumen bertanya <i>customer service</i> langsung menjawab pertanyaan atau keluhan konsumen).
3	Jaminan (<i>assurance</i>) yaitu perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya. Jaminan juga berarti bahwa para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan.	8	Petugas loket ramah dan sopan saat memberikan pelayanan kepada konsumen.
		9	<i>Customer service</i> ramah dan sopan saat menangani keluhan dari konsumen.
		10	Satpam bersikap jujur dan tegas.
		11	Pengetahuan petugas loket yang cukup terkait layanan yang tersedia (petugas mengetahui prosedur pengiriman dengan baik dan biaya untuk setiap jasa yang tersedia).
		12	Jaminan berupa ganti rugi terhadap barang kiriman yang rusak, terlambat ataupun salah kirim (asuransi untuk barang-barang berharga yang dikirim).
4	Empati (<i>empathy</i>) yaitu perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.	13	Tersedia kotak saran dalam rangka perbaikan kualitas layanan.
		14	Lokasi yang mudah dijangkau konsumen.
		15	Iklan dan promosi terhadap jasa yang diberikan menarik perhatian konsumen (iklan yang berbeda dari biasanya dan memberikan <i>discount</i> untuk bulan-bulan tertentu).
5	Bukti fisik (<i>tangible</i>) yaitu berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.	16	Ketersediaan tempat parkir yang memadai, rapih dan bersih (dapat menampung kendaraan roda dua dan roda empat, terdapat marka jalan, dan tidak terdapat sampah yang berserakan).
		17	Ruang tunggu yang bersih dan nyaman.
		18	Tempat duduk/kursi tunggu yang memadai (terdiri dari beberapa unit kursi) dan nyaman.
		19	Toilet yang bersih dan nyaman.
		20	Tersedia fasilitas pendukung seperti: TV, majalah, dan surat kabar di ruang tunggu.
		21	Tersedia peralatan yang dibutuhkan konsumen seperti: alat tulis, lem, dan lain-lain.
		22	Tersedia papan informasi atau papan pengumuman. (informasi terbaru, peraturan dari perusahaan, dan lain-lain).
		23	Petugas loket berpenampilan rapih dan bersih (mengenakan seragam).
24	<i>Customer service</i> berpenampilan rapih dan bersih (mengenakan seragam).		

4.2 Perhitungan Nilai Indeks Kinerja *Importance* dan *Performance*

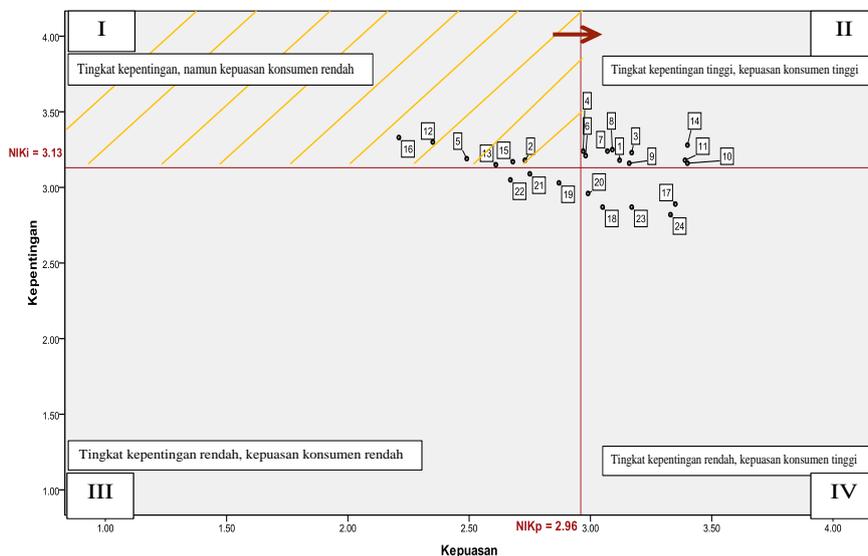
Perhitungan nilai indeks kinerja *importance* dan *performance* akan digunakan sebagai titik koordinat variabel pada saat melakukan plot data ke dalam diagram kartesius. Nilai indeks kinerja dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai NIK & Titik Koordinat Variabel

Variabel	NIK _{importance}	NIK _{performance}
1	3.18	3.12
2	3.18	2.73
3	3.23	3.17
4	3.24	2.97
5	3.19	2.49
6	3.21	2.98
7	3.24	3.07
8	3.25	3.09
9	3.16	3.16
10	3.16	3.40
11	3.18	3.39
12	3.30	2.35
13	3.15	2.61
14	3.28	3.40
15	3.17	2.68
16	3.33	2.21
17	2.89	3.35
18	2.87	3.05
19	3.03	2.87
20	2.96	2.99
21	3.09	2.75
22	3.05	2.67
23	2.87	3.17
24	2.82	3.33
NIK	3.13	2.96

4.3 Penentuan Posisi Variabel Kualitas Layanan Menggunakan *Importance Performance Matrix*

Penentuan posisi variabel kualitas layanan menggunakan metode *importance performance matrix* dapat dilihat Gambar 4.



Gambar 4. Importance Performance Matrix

4.4 Hasil Evaluasi dan Penentuan Kategori Kano Model

Hasil evaluasi kano diperoleh dari matrix evaluasi berdasarkan nilai skala likert yang diperoleh dari kuesioner fungsional dan disfungsional. Hasil evaluasi dan penentuan kategori kano pada variabel kualitas layanan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Kano

Responden	Variabel						
		1	2	3	4	...	24
1	F	1	2	3	1	...	2
	DF	5	4	4	5	...	4
Hasil		O	I	I	O	...	I
2	F	1	1	2	2	...	2
	DF	5	4	4	5	...	4
Hasil		O	A	I	M	...	I
3	F	2	1	3	2	...	2
	DF	5	4	4	5	...	4
Hasil		M	A	I	M	...	I
4	F	1	1	2	2	...	2
	DF	4	3	4	5	...	4
Hasil		A	A	I	M	...	I
...

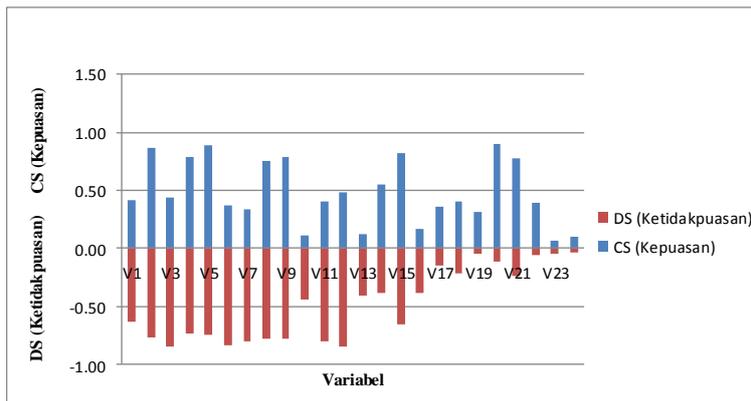
...	
100	F	1	1	2	1	...	2
	DF	5	5	5	5	...	4
Hasil		O	O	M	O	...	I

4.5 Perhitungan Koefisien Kepuasan dan Ketidakpuasan

Perhitungan koefisien kepuasan dan ketidakpuasan pada Kano model bertujuan untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan atau tingkat ketidakpuasan (kekecewaan) responden terhadap variabel penelitian. Hasil perhitungan koefisien kepuasan dan ketidakpuasan, serta histogram perbandingannya dapat dilihat pada Tabel 4 dan Gambar 5.

Tabel 4. Penentuan Kategori Kano dan Nilai Koefisien Kepuasan Serta Ketidakpuasan

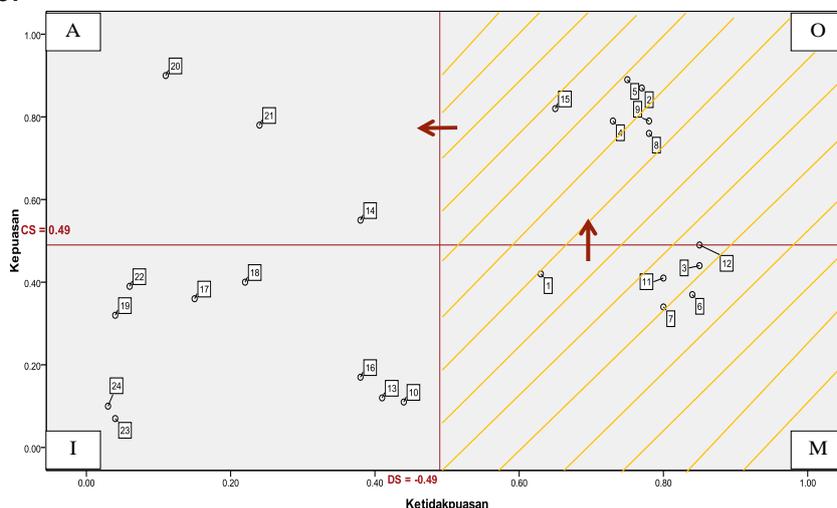
Variabel	Kategori Kano						Total	Hasil Kategori	CS (Kepuasan)	DS (Ketidakpuasan)
	A (Attractive)	M (Must be)	O (One dimensional)	R (Reverse)	Q (Questionable)	I (Indiferent)				
1	17	38	25	0	0	20	100	M	0.42	-0.63
2	20	10	67	0	0	3	100	O	0.87	-0.77
3	5	46	39	0	0	10	100	M	0.44	-0.85
4	23	17	56	0	0	4	100	O	0.79	-0.73
5	22	8	67	0	0	3	100	O	0.89	-0.75
6	7	54	30	0	0	9	100	M	0.37	-0.84
7	10	56	24	0	0	10	100	M	0.34	-0.80
8	17	19	59	0	0	5	100	O	0.76	-0.78
9	17	16	62	0	0	5	100	O	0.79	-0.78
10	3	36	8	0	0	53	100	I	0.11	-0.44
11	6	45	35	0	0	14	100	M	0.41	-0.80
12	9	45	40	0	0	6	100	M	0.49	-0.85
13	5	34	7	0	0	54	100	I	0.12	-0.41
14	43	26	12	0	0	19	100	A	0.55	-0.38
15	28	11	54	0	0	7	100	O	0.82	-0.65
16	9	30	8	0	0	53	100	I	0.17	-0.38
17	26	5	10	0	0	59	100	I	0.36	-0.15
18	25	7	15	0	0	53	100	I	0.40	-0.22
19	30	2	2	0	0	66	100	I	0.32	-0.04
20	80	1	10	0	0	9	100	A	0.90	-0.11
21	63	9	15	0	0	13	100	A	0.78	-0.24
22	37	4	2	0	0	57	100	I	0.39	-0.06
23	7	4	0	0	0	89	100	I	0.07	-0.04
24	10	3	0	0	0	87	100	I	0.10	-0.03
								Rata	0.49	-0.49



Gambar 5. Histogram Perbandingan Nilai Koefisien Kepuasan dan Ketidapuasan

4.6 Penentuan Posisi Variabel Kualitas Layanan Menggunakan Kano Model

Penentuan posisi variabel kualitas layanan menggunakan metode kano model dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Kano Model

4.7 Pengintegrasian Importance Performance Matrix dengan Kano Model

Pengintegrasian variabel kualitas layanan antara *importance performance matrix* dengan kano model yaitu hasil dari variabel yang terpilih pada kuadran I *importance performance matrix* dengan variabel pada kategori *must be* dan *one dimensional* kano model. Pengintegrasian berdasarkan pada variabel yang bersinggungan atau beririsan antara kedua metode dimana memberikan prioritas pertama dan kedua. Pengintegrasian antara *importance performance matrix* dengan kano model dan variabel hasil integrasi dapat dilihat pada Tabel 5 dan Tabel 6.

Tabel 5. Pengintegrasian Importance Performance Matrix dengan Kano Model

No.	Importance Performance Matrix	No.	Kano Model
1	Var 2 Petugas loket melayani transaksi dengan cepat dan tepat (waktu pelayanan maksimal 5 menit untuk 1 orang konsumen).	1	Var 1 Kejelasan mengenai tarif jasa yang diberikan, seperti: tarif jasa surat dan paket, jasa keuangan, serta jasa logistik.
2	Var 5 Kecepatan tanggapan dari <i>customer service</i> terhadap keluhan konsumen.	2	Var 3 Keakuratan alat timbangan yang digunakan (skala ukur dimulai tepat pada angka 0 dan tidak rusak).

Tabel 5. Pengintegrasian *Importance Performance Matrix* dengan Kano Model (Lanjutan)

No.	<i>Importance Performance Matrix</i>	No.	Kano Model
3	Var 12 Jaminan berupa ganti rugi terhadap barang kiriman yang rusak, terlambat, hilang ataupun salah kirim (asuransi untuk barang-barang berharga yang dikirim).	3	Var 6 Kesigapan <i>customer service</i> dalam menerima panggilan telepon dari konsumen (maksimal 3 kali dering sebelum <i>customer service</i> mengangkat panggilan konsumen).
4	Var 13 Tersedia kotak saran dalam rangka perbaikan kualitas layanan.	4	Var 7 Kesigapan <i>customer service</i> dalam merespon atau menangani telepon dari konsmuen (pada saat konsumen bertanya dan mencari informasi maka <i>customer service</i> langsung menjawab pertanyaan).
5	Var 15 Iklan untuk promosi terhadap jasa yang diberikan menarik perhatian konsumen (display brosur ataupun iklan, serta pemberian <i>discount</i> untuk bulan-bulan tertentu).	5	Var 11 Pengetahuan petugas loket yang cukup terkait layanan yang tersedia (petugas mengetahui prosedur pengiriman dengan baik dan biaya untuk setiap jasa yang tersedia).
6	Var 16 Ketersediaan tempat parkir yang memadai, rapih dan bersih (dapat menampung kendaraan roda dua dan roda empat, terdapat marka jalan, dan tidak terdapat sampah yang berserakan).	6	Var 12 Jaminan berupa ganti rugi terhadap barang kiriman yang rusak, terlambat, hilang ataupun salah kirim (asuransi untuk barang-barang berharga yang dikirim).
		7	Var 2 Petugas loket melayani transaksi dengan cepat dan tepat (waktu pelayanan maksimal 5 menit untuk 1 orang konsumen).
		8	Var 4 Petugas loket memberikan informasi yang tepat dan benar kepada konsumen (informasi yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan konsumen).
		9	Var 5 Kecepatan tanggapan dari <i>customer service</i> terhadap keluhan konsumen.
		10	Var 8 Petugas loket ramah dan sopan saat memberikan pelayanan kepada konsumen.
		11	Variabel 9 <i>Customer service</i> ramah dan sopan saat menangani keluhan dari konsumen.
		12	Var 15 Iklan untuk promosi terhadap jasa yang diberikan menarik perhatian konsumen (display brosur ataupun iklan, serta pemberian <i>discount</i> untuk bulan-bulan tertentu).

Tabel 6. Variabel Hasil Integrasi *Importance Performance Matrix* dan Kano Model

Prioritas	No	<i>Importance Performance Matrix</i> dengan Kano Model
Pertama	1	Var 12 Jaminan berupa ganti rugi terhadap barang kiriman yang rusak, terlambat, hilang ataupun salah kirim (asuransi untuk barang-barang berharga yang dikirim).
	2	Var 5 Kecepatan tanggapan dari <i>customer service</i> terhadap keluhan konsumen.
	3	Var 2 Petugas loket melayani transaksi dengan cepat dan tepat (waktu pelayanan maksimal 5 menit untuk 1 orang konsumen).
	4	Var 15 Iklan untuk promosi terhadap jasa yang diberikan menarik perhatian konsumen (display brosur ataupun iklan, serta pemberian <i>discount</i> untuk bulan-bulan tertentu).
Kedua	1	Var 1 Kejelasan mengenai tarif jasa yang diberikan, seperti: tarif jasa surat dan paket, jasa keuangan, serta jasa logistik.
	2	Var 3 Keakuratan alat timbangan yang digunakan (skala ukur dimulai tepat pada angka 0 dan tidak rusak).
	3	Var 4 Petugas loket memberikan informasi yang tepat dan benar kepada konsumen (informasi yang diberikan sesuai dengan yang diharapkan konsumen).
	4	Var 6 Kesigapan <i>customer service</i> dalam menerima panggilan telepon dari konsumen (maksimal 3 kali dering sebelum <i>customer service</i> mengangkat panggilan konsumen).
	5	Var 7 Kesigapan <i>customer service</i> dalam merespon atau menangani telepon dari konsmuen (pada saat konsumen bertanya dan mencari informasi maka <i>customer service</i> langsung menjawab pertanyaan).

Tabel 6. Variabel Hasil Integrasi Importance Performance Matrix dan Kano Model (Lanjutan)

Prioritas	No	Importance Performance Matrix dengan Kano Model
	6	Var 8 Petugas loket ramah dan sopan saat memberikan pelayanan kepada konsumen.
	7	Variabel 9 <i>Customer service</i> ramah dan sopan saat menangani keluhan dari konsumen.
	8	Var 11 Pengetahuan petugas loket yang cukup terkait layanan yang tersedia (petugas mengetahui prosedur pengiriman dengan baik dan biaya untuk setiap jasa yang tersedia).
	9	Var 13 Tersedia kotak saran dalam rangka perbaikan kualitas layanan.
	10	Var 16 Ketersediaan tempat parkir yang memadai, rapih dan bersih (dapat menampung kendaraan roda dua dan roda empat, terdapat marka jalan, dan tidak terdapat sampah yang berserakan).

5. ANALISIS

5.1 Usulan Peningkatan Kualitas Layanan

Usulan peningkatan kualitas layanan merupakan suatu usulan yang diberikan kepada PT. "X" terhadap beberapa variabel terpilih berdasarkan prioritas pertama hasil pengintegrasian.

5.1.1 Usulan Peningkatan Jaminan Berupa Ganti Rugi Terhadap Barang Kiriman yang Rusak, Terlambat, ataupun Salah Kirim (Asuransi Barang-Barang Berharga yang Dikirim)

Usulan peningkatan kualitas layanan yang diberikan pada variabel 12 berikut ini berdasarkan kondisi *existing* yang terjadi pada saat ini di PT. "X" yaitu:

1. Jaminan untuk kiriman atau paket yang rusak, terlambat, atau hilang dapat diproses serta diberikan kepada konsumen dengan cepat dan tepat (maksimal 7 hari kerja) sesuai dengan ketentuan jaminan dari barang yang bersangkutan.
2. Meminimasi paket yang rusak, hilang, dan lain-lain maka PT. "X" seharusnya melakukan pemeriksaan paket atau barang. Pemeriksaan paket atau barang dilakukan dengan cara melihat bentuk dan kondisi ketika *outgoing* (yang akan dikirimkan ke kantor tujuan) dan kiriman *incoming* (yang diterima dari kantor asal) pada saat petugas menerima kiriman.

5.1.2 Usulan Peningkatan Kecepatan Tanggapan *Customer Service* Terhadap Keluhan Konsumen

Usulan peningkatan kualitas layanan yang diberikan pada variabel 5 berikut ini berdasarkan kondisi *existing* yang terjadi pada saat ini di PT. "X" yaitu:

1. Melakukan *monitoring*, evaluasi, dan peningkatan Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) untuk menilai kinerja *customer service*, sehingga kinerja yang kurang maksimal dapat diperbaiki dengan memberikan *training* seperti *public speaking*, *customer service code of ethics*, serta peningkatan *project mentoring* sebagai metode pengembangan SDM terkait pekerjaan *customer service* dalam menangani keluhan berdasarkan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang ada.
2. *Customer service* dengan petugas pelaksana saling berkordinasi pada saat tahap *reporting* mengenai status kiriman, selalu rutin dan intensif mengingatkan petugas yang bersangkutan untuk mengupdate data nomor resi setiap kiriman yang di *input* ke dalam aplikasi web.

5.1.3 Usulan Peningkatan Kualitas Petugas Loket Melayani Transaksi dengan Cepat dan Tepat (Waktu Pelayanan Maksimal 5 Menit Untuk 1 Orang Konsumen)

Usulan peningkatan kualitas layanan yang diberikan pada variabel 2 berikut ini berdasarkan kondisi *existing* yang terjadi pada saat ini di PT. "X" yaitu:

1. Melakukan *monitoring*, evaluasi, dan peningkatan Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) yang dilakukan oleh bagian SDM untuk menilai kinerja petugas loket seperti

- kecepatan pelayanan sesuai SOP, sehingga petugas yang kurang maksimal memberikan layanan dapat ditangani pihak PT. "X" dengan melakukan pelatihan atau *training* seperti penggunaan dan pengoperasian web, serta *public speaking*.
2. Pemberian sanksi berupa teguran atau Surat Peringatan (SP) kepada petugas loket melanggar aturan seperti meninggalkan ruang kerja (tidak berada di loket) pada saat jam operasional sedang berlangsung.
 3. Melakukan pembagian loket/*counter* yang tersedia, PT. "X" harus mengetahui jenis pengiriman apa yang paling banyak digunakan oleh konsumen yang datang, sehingga loket/*counter* layanan yang bersangkutan disediakan khusus, sehingga mempercepat proses pengiriman dan waktu menunggu (antrian) diminimasi.
 4. Melakukan pemeriksaan *hardware* (spesifikasi perangkat *support* terhadap sistem secara keseluruhan), *operating system* kompatibel dengan aplikasi layanan, dan *network* (jaringan koneksi tersedia) setiap hari atau secara berkala sebagai antisipasi terjadi kegagalan operasi atau sistem *error*.

5.1.4 Usulan Peningkatan Iklan untuk Promosi Terhadap Jasa yang Diberikan Menarik Perhatian Konsumen (*Display* Brosur ataupun Iklan, Serta Pemberian *Discount* Untuk Bulan-Bulan Tertentu)

Usulan peningkatan kualitas layanan yang diberikan pada variabel 15 berikut ini berdasarkan kondisi *existing* yang terjadi pada saat ini di PT. "X" yaitu:

1. Melakukan promosi dua minggu sekali terhadap layanan menggunakan sarana promosi di media sosial dengan memperhatikan isi/konten dan selalu melakukan *update* iklan/informasi terbaru yang dimiliki ke dalam *website* resmi, *facebook*, *twitter*, dan lain-lain yang dapat dilihat oleh banyak orang. Promosi melalui brosur/selebaran tetap perlu dilakukan karena tidak semua konsumen dapat mengakses informasi melalui media sosial.
2. PT. "X" seharusnya lebih sering memberikan potongan-potongan harga atau *discount* kepada konsumen yang setia menggunakan layanan pengiriman paket atau barang pada bulan-bulan tertentu seperti hari ulang tahun PT. "X", hari filateli Indonesia, dan hari-hari bersejarah lainnya.
3. Merekrut karyawan di bagian periklanan yang ahli dan khusus menangani masalah periklanan dalam mendesign brosur, *phamplet*, dan lain-lain.

5.2 ANALISIS IMPLEMENTASI USULAN

Analisis implementasi usulan adalah analisis untuk mengetahui dampak atau *resource* apa yang diperlukan sesuai dengan usulan yang telah diberikan untuk meningkatkan kualitas layanan. Adapun *resource* tersebut yaitu:

1. Melakukan penambahan sumber daya manusia (SDM) pada bagian *customer service* guna memberikan pelayanan yang lebih cepat dan pada bagian periklanan untuk menangani masalah iklan dan promosi.
2. Menyiapkan investasi dana untuk melakukan perekrutan karyawan baru dan untuk melakukan pelatihan/*training* kepada setiap petugas baru ataupun petugas lama yang tidak menguasai bidang kerjanya.
3. Menyiapkan investasi dana dalam pengadaan promosi untuk waktu-waktu tertentu kepada konsumen.

6. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian di PT. "X" yaitu:

1. Meningkatkan kualitas layanan dapat dilakukan dengan menggunakan 2 (dua) metode yaitu *importance performance matrix* diintegrasikan dengan kano model,

- dimana dari kedua metode tersebut akan diperoleh prioritas utama yang penting untuk ditingkatkan.
2. Variabel kualitas layanan yang perlu ditingkatkan terdiri dari 4 (empat) variabel terpilih yaitu:
 - a. Variabel 12 yaitu jaminan berupa ganti rugi terhadap barang kiriman yang rusak, terlambat, ataupun salah kirim (asuransi barang-barang berharga yang dikirim).
 - b. Variabel 5 yaitu kecepatan tanggapan *customer service* terhadap keluhan konsumen.
 - c. Variabel 2 yaitu petugas loket melayani transaksi dengan cepat dan tepat (waktu pelayanan maksimal 5 menit untuk 1 orang konsumen).
 - d. Variabel 15 yaitu iklan untuk promosi terhadap jasa yang diberikan menarik perhatian konsumen (*display* brosur ataupun iklan, serta pemberian *discount* untuk bulan-bulan tertentu).
 3. Usulan perbaikan yang diberikan untuk peningkatan kualitas layanan pada variabel terpilih yaitu:
 - a. Pemberian ganti rugi diproses dengan cepat dan tepat (maksimal 7 hari kerja).
 - b. Melakukan pemeriksaan paket atau barang dilakukan dengan cara melihat bentuk dan kondisi ketika *outgoing* (yang akan dikirimkan ke kantor tujuan) dan kiriman *incoming* (yang diterima dari kantor asal) pada saat petugas menerima kiriman.
 - c. Memberikan *training* seperti *public speaking*, *customer service code of ethics*, serta peningkatan *project mentoring* kepada *customer service* maupun petugas loket.
 - d. Pemberian sanksi berupa teguran atau Surat Peringatan (SP) kepada petugas loket melanggar aturan seperti meninggalkan ruang kerja (tidak berada di loket) pada saat jam operasional sedang berlangsung.
 - e. Melakukan pemeriksaan *hardware* (spesifikasi perangkat *support* terhadap sistem secara keseluruhan), *operating system* kompatibel dengan aplikasi layanan, dan *network* (jaringan koneksi tersedia) setiap hari atau secara berkala sebagai antisipasi terjadi kegagalan operasi atau sistem *error*.
 - f. Memberikan potongan-potongan harga atau *discount* dari harga pengiriman kepada konsumen yang setia menggunakan layanan pengiriman paket atau barang pada bulan-bulan tertentu seperti hari ulang tahun PT. "X", hari filateli Indonesia, dan hari-hari bersejarah lainnya.
 - g. Merekrut karyawan di bagian periklanan yang ahli dan khusus menangani masalah iklan dalam mendesign brosur, *phamplet*, dan lain-lain.

REFERENSI

- Supranto, Johannes. 1997. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan (Untuk Menaikkan Pangsa Pasar)*. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Tjiptono, Fandy. 2000. *Manajemen Jasa*. Andi. Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. 2005. *Service Quality & Satisfaction*. Andi. Yogyakarta.