

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Kualitas

The American Society of Quality Control, kualitas adalah keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik dari suatu produk atau layanan menyangkut kemampuan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau yang bersifat laten (Evans dan Dean, 2003). Definisi kualitas lainnya, menurut *American Society for Quality* kualitas adalah keseluruhan fitur dan karakteristik sebuah produk atau jasa yang mengandalkan pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dijanjikan dan tersirat.

Definisi kualitas dapat dibagi ke dalam beberapa kategori. Beberapa definisi adalah berdasarkan pada pengguna (*user based*). Berdasarkan pada kategori ini kualitas diartikan sebagai “terlihat pada mata yang melihatnya”. Orang pemasaran menyukai pendekatan ini begitu pula pelanggan. Bagi mereka, kualitas yang tinggi berarti kinerja yang lebih baik, fitur yang bagus, dan peningkatan lainnya (terkadang mahal). Sedangkan, bagi manajer produksi kualitas adalah berdasarkan pada manufaktur (*manufacturing based*). Mereka percaya bahwa kualitas berarti sesuai dengan standar dan “membuatnya dengan benar pada kali pertama”. Pendekatan yang ketiga adalah berdasarkan pada produk (*product based*) yang melihat kualitas sebagai variabel yang tepat dan dapat diukur. Dalam sudut pandang ini, sebagai contoh: es krim yang sangat enak mengandung tingkat lemak mentega (*butterfat*) yang tinggi.

Definisi kualitas di atas mengembangkan pendekatan dan cara-cara untuk mengatasi seluruh kategori kualitas. Karakteristik yang mengkonotasikan kualitas harus

diidentifikasi melalui penelitian (pendekatan berdasarkan pada pengguna untuk kualitas). Karakteristik-karakteristik ini kemudian diterjemahkan ke dalam atribut produk (pendekatan berdasarkan pada produk untuk kualitas). Kemudian, proses manufakturing diorganisasikan untuk memastikan produk dibuat secara tepat dalam spesifikasi (pendekatan berdasarkan pada manufakturing untuk kualitas). Sebuah proses yang mengabaikan salah satu langkah-langkah tersebut tidak akan menghasilkan produk yang berkualitas.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa definisi kualitas bersumber dari dua sisi, yaitu sisi produsen dan konsumen. Produsen menentukan persyaratan atau spesifikasi kualitas, sedangkan konsumen menentukan kebutuhan dan keinginan.

2.2. Konsep dan Pengertian Jasa

Menurut Kotler (2006) jasa atau pelayanan adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak.

Pendapat yang sama juga dilontarkan oleh Sumayang (2003), yang menyatakan bahwa jasa adalah sesuatu yang diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan, sehingga jasa merupakan akibat yang dapat dirasakan setelah tindakan dilakukan. Sumayang (2003) juga menyatakan bahwa jasa terdiri dari aktivitas kerja sama yang berupa hubungan sosial antara produsen dan konsumen.

Dengan demikian, keluaran dari usaha jasa pada dasarnya tidak berwujud. Jasa merupakan proses atau aktivitas yang tidak berwujud dan merupakan perbuatan yang

ditawarkan oleh satu orang atau kelompok kepada orang lain. Menurut Tjiptono (1997), karakteristik jasa meliputi:

- a. *Intangible* (tidak berwujud), jasa mempunyai sifat tidak berwujud, tidak dapat dirasakan, dan tidak dapat dinikmati sebelum dibeli oleh konsumen.
- b. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan), pada umumnya jasa diproduksi dan dirasakan pada waktu bersamaan. Apabila dikehendaki oleh seseorang untuk diserahkan kepada pihak lainnya, maka orang itu akan tetap merupakan bagian jasa tersebut.
- c. *Variability* (bervariasi), jasa senantiasa mengalami perubahan, tergantung dari siapa penyedia jasa, penerima jasa, dan kondisi di tempat jasa tersebut diberikan.
- d. *Perishability* (tidak tahan lama), daya tahan suatu jasa tergantung pada situasi yang diciptakan oleh berbagai faktor.

Menurut Gasperz (1997), karakteristik unik industri jasa/pelayanan yang sekaligus membedakannya dari barang, antara lain:

- a. Pelayanan merupakan output tak berbentuk (*intangible*).
- b. Pelayanan merupakan output variabel, atau tidak standar
- c. Pelayanan tidak dapat disimpan ke dalam persediaan, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi.
- d. Terdapat hubungan langsung dengan pelanggan melalui proses pelayanan.
- e. Pelanggan sekaligus merupakan input bagi proses pelayanan yang diterimanya.
- f. Keterampilan personil diserahkan atau diberikan secara langsung kepada pelanggan.
- g. Pelayanan tidak dapat diproduksi secara masal.

- h. Perusahaan jasa pada umumnya bersifat padat karya.
- i. Fasilitas pelayanan berada dekat dengan lokasi pelanggan.
- j. Pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subjektif

2.3. Dimensi Kualitas Layanan (Jasa)

Menurut Goetsch dan Davis (1994) dalam Yamit (2004), kualitas adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Olsen dan Wiyckof (1987) dalam Yamit (2004) mendefinisikan jasa pelayanan adalah sekelompok manfaat yang berdaya guna baik secara eksplisit maupun implisit atas kemudahan untuk mendapatkan barang maupun jasa pelayanan. Menurut Lewis dan Booms (1983) yang dikutip oleh Tjiptono (1997), kualitas jasa adalah ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan.

Bagian paling rumit dari sebuah pelayanan adalah kualitasnya yang sangat dipengaruhi oleh harapan dan kepuasan konsumen. Harapan konsumen berbeda-beda antara satu sama lain walaupun pelayanan yang diberikan konsisten. Ada beberapa karakteristik jasa pelayanan, yaitu:

1. Tidak dapat diraba (*intangibility*). Jasa adalah sesuatu yang sering kali tidak dapat disentuh atau tidak dapat diraba.
2. Tidak dapat disimpan (*inability to inventory*). Salah satu ciri khusus dari jasa adalah tidak dapat disimpan.
3. Produksi dan konsumsi secara bersama. Jasa adalah sesuatu yang dilakukan secara bersama dengan produksi.

4. Memasukinya lebih mudah. Mendirikan usaha dibidang jasa membutuhkan investasi yang lebih sedikit, mencari lokasi lebih mudah dan banyak tersedia, tidak membutuhkan teknologi tinggi.

2.4. Dimensi SERVQUAL

Model SERVQUAL digunakan secara luas untuk mengukur kualitas layanan. Layanan aslinya dimensi ditentukan oleh Parasuraman et al. (1985), dengan perbaikan berikutnya dan adaptasi industri-spesifik. Zeithaml et al. (1983) ditambah SERVQUAL untuk lebih membedakan antara kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Ini adalah dalam menanggapi penggunaan umum dari kedua istilah ini sebagai dipertukarkan. Faktanya adalah, pelanggan menilai kualitas layanan dengan membandingkan tingkat layanan bahwa mereka menerima, terhadap kedua tingkat layanan bahwa mereka lebih suka (atau yang diinginkan), dan tingkat layanan yang mereka bersedia untuk menerima (memadai). Kepuasan pelanggan, pada sisi lain, dinilai dari perbandingan layanan apa yang diharapkan (diprediksi) versus apa pelanggan merasa bahwa mereka benar-benar menerima.

Olsen dan Wyckoff (1978) melakukan pengamatan atas jasa pelayanan dan mendefinisikan jasa pelayanan sebagai sekelompok manfaat yang berdaya guna baik secara eksplisit maupun implisit atas kemudahan untuk mendapatkan barang maupun pelayanan jasa, sedangkan menurut Parasuraman (1988) kualitas layanan merupakan perbandingan antara layanan yang dirasakan (persepsi) konsumen dengan kualitas layanan yang diharapkan konsumen. Jika kualitas layanan yang dirasakan sama atau melebihi kualitas layanan yang diharapkan, maka layanan dikatakan berkualitas dan memuaskan.

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

1. *Communication*, penggunaan bahasa komunikasi yang bisa dipahami oleh konsumen.
2. *Credibility*, kepercayaan konsumen terhadap penyedia layanan.
3. *Security*, keamanan konsumen, bebas resiko, bahaya, dan keragu-raguan.
4. *Knowing the customer*, pemahaman penyedia layanan terhadap kebutuhan dan harapan konsumen.
5. *Tangibles*, dalam memberikan layanan harus ada standar pengukurannya.
6. *Reliability*, konsistensi penyedia layanan dan kemampuan penyedia layanan dalam memenuhi janji.
7. *Responsiveness*, kemauan dan kesediaan penyedia layanan dalam memberi layanan.
8. *Competence*, kemampuan atau keahlian penyedia layanan dalam memberikan layanan.
9. *Access*, kemampuan pendekatan dan kemudahan penyedia layanan untuk bisa dihubungi oleh konsumen.
10. *Courtesy*, kesopanan, rasa hormat, perhatian dan keadilan penyedia layanan ketika berhubungan dengan konsumen.

Di antara sepuluh dimensi kualitas layanan di atas, menurut Parasuraman et al (1988) ada yang saling tumpang tindih, sehingga disederhanakan menjadi lima dimensi kualitas layanan, yaitu:

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

2.5. Kualitas Pelayanan Rumah Sakit

Di negara berkembang, Duggirala et al. (2008) menemukan bahwa kualitas pelayanan rumah sakit terdiri dari tujuh dimensi (kualitas personel, infrastruktur, proses administrasi, proses perawatan klinis, keselamatan, pengalaman keseluruhan perawatan medis, dan tanggung jawab sosial). Sementara itu, Aagja dan Garg (2010) mengembangkan kualitas pelayanan rumah sakit umum (PubHosQual) berdasarkan lima dimensi: masuk, layanan medis, layanan secara keseluruhan, proses discharge, dan tanggung jawab sosial. Di negara maju, Otani dan Kurz (2004) menemukan pengakuan bahwa proses, perawatan dokter, perawatan, kasih sayang kepada keluarga dan teman-

teman, kenikmatan lingkungan, dan proses discharge adalah dimensi untuk mengukur kualitas pelayanan rumah sakit di Amerika Serikat.

Umumnya, persepsi kualitas pelayanan rumah sakit berdasarkan penilaian pasien terhadap layanan yang diberikan oleh rumah sakit, misalnya, hubungan antara pasien dan perawat, dokter dan staf (Fuentes, 1999). Chahal dan Kumari (2010) menunjukkan bahwa pasien mendasarkan persepsi mereka tentang kualitas pelayanan kesehatan pada tiga dimensi: lingkungan fisik (kondisi ambient yang terdiri dari faktor sosial dan *tangibles*), sikap kualitas interaksi (terdiri dari perilaku, keahlian dan kualitas proses), dan kualitas hasil (terdiri dari menunggu waktu, kepuasan pasien dan loyalitas).

Sementara itu, Arasli et al. (2008) mengidentifikasi enam dimensi kualitas pelayanan di rumah sakit umum dan swasta, yaitu: empati, mengutamakan kebutuhan rawat inap, hubungan antara staf dan pasien, profesionalisme, makanan, dan fisik lingkungan hidup. Selain itu, Brady dan Cronin (2001) mendefinisikan kualitas interaksi, kualitas lingkungan fisik, dan kualitas hasil sebagai dimensi untuk mengukur layanan kualitas di sektor perawatan kesehatan. Selanjutnya, Brady dan Cronin (2001) menjelaskan bahwa tiga dimensi tersebut menyebabkan persepsi layanan kualitas. Dalam hal ini, interaksi interpersonal antara pasien dan jasa memiliki dampak terbesar pada persepsi kualitas layanan.

Trumble et al. (2006) menjelaskan bahwa pasien dapat mengevaluasi para dokter dan keterampilan perawat ketika mereka berhadapan dengan pasien. Kemampuan pasien untuk memahami dan persepsi mereka tentang hasil pelayanan rumah sakit secara signifikan mempengaruhi keseluruhan evaluasi pengalaman pasien (Marley et al., 2004; Trumble et al., 2006; Zineldin, 2006). Ini mengkonfirmasi bahwa hubungan

pasien dan dokter adalah sangat dipengaruhi oleh perilaku interaksi penyedia layanan (dokter) dan meningkatkan kepercayaan pasien terhadap dokter mereka (Gaur et al., 2011).

2.6. Kepuasan Pelanggan Rumah Sakit

Kepuasan pelanggan adalah memenuhi harapan pelanggan dari produk dan jasa dengan membandingkan dengan kinerja yang dirasakan. Jika kinerja yang dirasakan cocok dengan harapan pelanggan layanan, mereka puas. Jika tidak, mereka tidak puas (Oliver, 1997; Zeithaml dan Bitner, 2000). Ini menyiratkan bahwa kepuasan mencerminkan sejauh mana konsumen percaya bahwa kepemilikan dan penggunaan layanan membangkitkan perasaan positif berdasarkan *disconfirmation* yang paradigma dalam teori proses.

Linder-Pelz (1982) menyarankan bahwa kepuasan pasien dimediasi oleh keyakinan pribadi pasien dan nilai-nilai tentang rumah sakit dan harapan mereka sebelumnya tentang rumah sakit. Dalam industri perawatan kesehatan, perbedaan dan pelanggaran teori menjelaskan bahwa orientasi pasien dan kondisi penyedia yang berbeda, dan bahwa jika orientasi ini dan kondisi yang cocok dengan harapan pasien, maka pasien akan puas, tetapi jika tidak, maka pasien tidak akan puas (Fox dan Badai, 1981; Gill dan Putih, 2009). Oleh karena itu, dalam industri rumah sakit, kepuasan pasien memainkan peran penting dalam mengukur kualitas pelayanan dan berlanjut pada layanan mereka (Grogan et al., 2000).

Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi berbagai faktor yang menentukan kepuasan pelanggan dalam industri rumah sakit dan perbedaan dalam bagaimana konsumen memandang layanan di seluruh negara dan budaya yang tidak dapat

digeneralisasi. Sebagai contoh, Urden (2002) menekankan bahwa kepuasan pasien adalah pendekatan kognitif, emosional terpengaruh, dan persepsi subjektif pasien. Selanjutnya, Crowe et al. (2002) menunjukkan bahwa hubungan interpersonal antara pasien dan penyedia layanan kesehatan adalah penentu paling penting dari kepuasan pelanggan (Gill dan Putih, 2009). Demikian pula, kualitas hubungan antara pasien dan dokter memiliki dampak yang cukup besar pada ukuran kepuasan pasien (Alhashem et al, 2011;. Mercer et al., 2008; Moret et al., 2008). Dalam konteks ini, kepuasan pasien didefinisikan sebagai penghakiman yang dibuat oleh pasien pada harapan mereka untuk layanan perawatan yang telah dipenuhi atau tidak sehubungan baik perawatan teknis dan interpersonal (Campbell et al, 2000;. Esch et al., 2008). Dengan demikian, kemampuan rumah sakit untuk memberikan manfaat secara berkelanjutan akan mempengaruhi tingkat kepuasan pasien.

2.7. Quality Function Deployment (QFD)

a. Pengertian QFD

Quality Function Deployment (QFD) merupakan pendekatan sistematis yang menentukan tuntutan atau permintaan konsumen kemudian menerjemahkan tuntutan tersebut secara akurat ke dalam desain teknis, manufaktur dan perencanaan produksi yang tepat. Pada prinsipnya QFD membantu mendengarkan suara atau keinginan konsumen dan berguna untuk *brainstorming sessions* bagi tim pengembang dalam menentukan cara terbaik memenuhi keinginan konsumen.

QFD mengikuti seluruh komponen desain produk dan produksi setelah pasar target teridentifikasi. Pendekatan ini telah terbukti efektif dalam mengurangi waktu serta memberikan produk berkualitas tinggi dan berbiaya rendah. Teknik-teknik dalam QFD

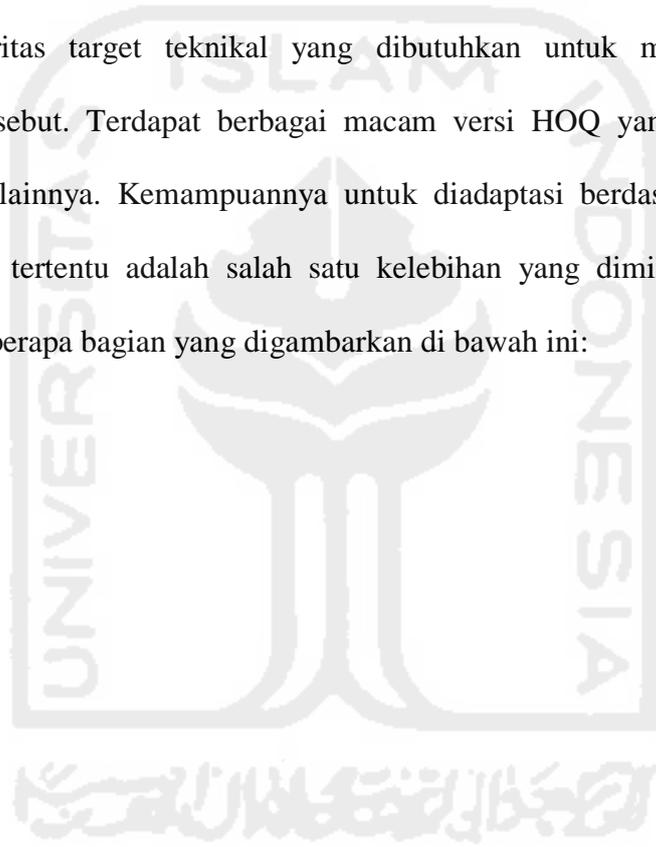
menggabungkan keahlian personalia pemasaran dan produksi ke arah tujuan akhir memenuhi kepuasan konsumen.

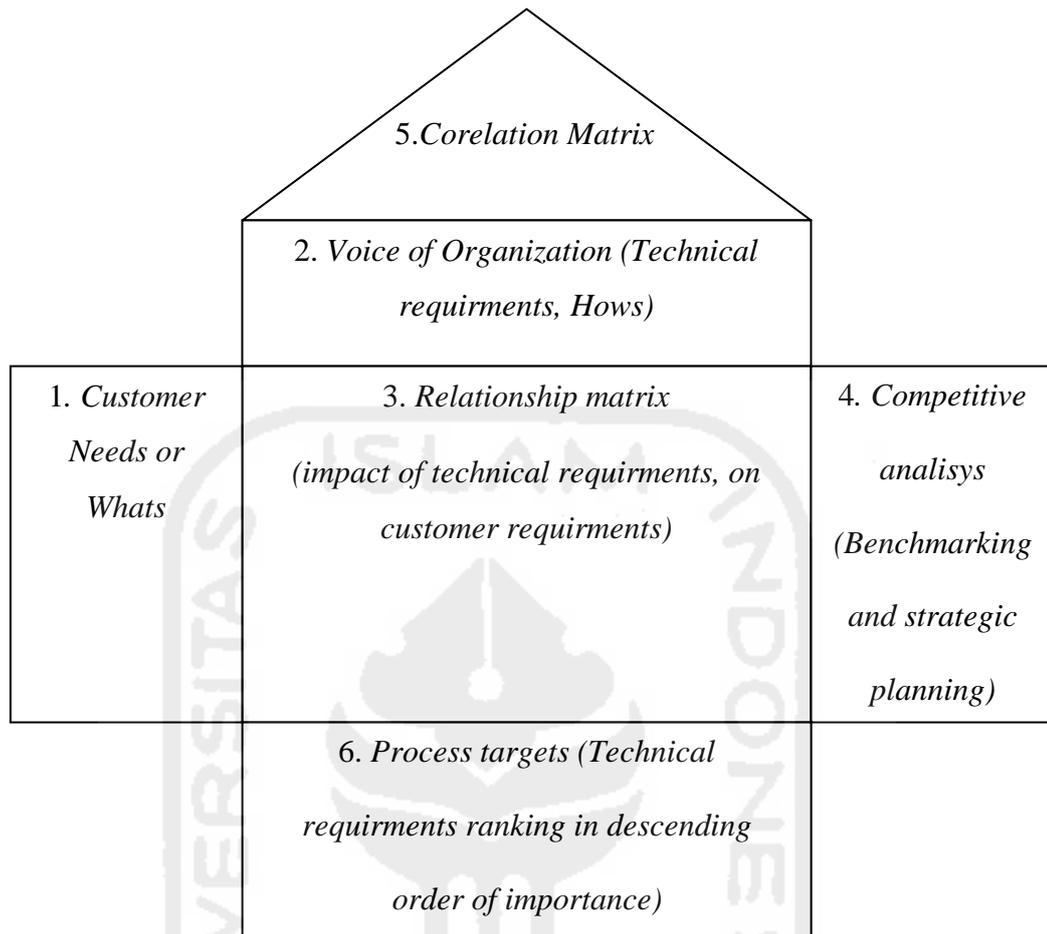
QFD adalah metode yang digunakan dalam mendukung dan melaksanakan filosofis TQM. QFD digunakan dalam berbagai perencanaan. Dalam QFD semua anggota tim dapat mengambil keputusan secara sistematis untuk memprioritaskan berbagai tanggapan yang mungkin terhadap sekelompok tujuan tertentu. QFD digunakan untuk memperbaiki proses perencanaan, mengatasi permasalahan tim, serta membantu mengadakan perbaikan terhadap budaya perusahaan atau organisasi.

Salah satu bentuk QFD adalah model empat fase, yang meliputi *House of Quality* (HOQ), penyebaran bagian, perencanaan proses dan perencanaan produksi. Model Empat Fase QFD, yang terdiri dari :

1. Fase pertama, yaitu perencanaan produk (*product planning*) yang dimulai dengan penelitian terhadap pasar, pengambilan data-data dari pelanggan dan akan menghasilkan rencana produk dalam bentuk karakteristik teknik, baik berupa ide, sketsa, konsep model ataupun perencanaan pemasaran.
2. Fase kedua, yaitu penyebaran desain (*design deployment*) yang dimulai dengan adanya perencanaan produk yang dikembangkan menjadi spesifikasi produk dan komponennya. Pada tahap ini bentuk asli (*prototype*) produk dibuat dan diuji.
3. Fase ketiga, yaitu perencanaan manufaktur (*manufacturing planning*) di mana proses manufaktur dan peralatan produksi dirancang berdasarkan spesifikasi produk dan komponennya.
4. Fase keempat, yaitu perencanaan produksi (*production planning*) yang tujuan utamanya untuk menghasilkan perencanaan mengenai pengontrolan proses manufaktur dan peralatan produksi yang digunakan dalam pembuatan produk.

QFD menggunakan matrik komprehensif untuk mendokumentasi informasi, persepsi dan keputusan atau yang disebut *House of Quality* (HOQ), dan sering dianggap sebagai keseluruhan proses dari QFD. HOQ digunakan untuk menterjemahkan serangkaian kebutuhan pelanggan (*customer requirements*), tingkat kepentingan pelanggan serta tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk/jasa yang didapat dari penelitian pasar dan data yang berasal dari proses studi banding (*benchmarking*) menjadi prioritas target teknikal yang dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan tersebut. Terdapat berbagai macam versi HOQ yang tidak jauh berbeda dengan yang lainnya. Kemampuannya untuk diadaptasi berdasarkan kebutuhan dari jenis masalah tertentu adalah salah satu kelebihan yang dimilikinya. Sebuah HOQ terdiri dari beberapa bagian yang digambarkan di bawah ini:





Gambar 2.1 House of Quality

Gambar di atas menunjukkan, ruang kiri dari *House of Quality* (HOQ) merupakan *whats* yang terdiri dari sejumlah kebutuhan dan keinginan konsumen yang diperoleh dari penelitian pasar. Kemudian kebutuhan dan keinginan konsumen diterjemahkan ke dalam *hows* seperti yang ditunjukkan di atas ruang bawah atap. Fungsi *hows* adalah untuk menerjemahkan *whats* ke dalam istilah yang terukur. Setelah *whats* dan *hows* diidentifikasi, langkah selanjutnya ini untuk menentukan hubungan mereka di tubuh atau korelasi matriks HOQ. Matriks korelasi itu menunjukkan sejauh mana setiap "Bagaimana" mempengaruhi setiap "Apa". Kamar lain dari HOQ

meliputi atap yang memetakan saling ketergantungan antara pasangan *hows*. Prioritas ditugaskan untuk kebutuhan pelanggan dan penilaian kompetitif dicatat dalam dua kamar di sisi kanan rumah.

b. Manfaat QFD

Menurut Eldin (2002, dalam Wijaya hal. 47) penerapan QFD dapat mengurangi waktu desain sebesar 40% dan biaya desain sebesar 60% secara bersamaan dengan dipertahankan dan ditingkatkannya kualitas desain. Ada tiga manfaat utama yang dapat diperoleh perusahaan bila menggunakan metode QFD, yaitu:

- 1) Mengurangi biaya, hal ini dapat terjadi karena produk yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan harapan konsumen, sehingga tidak ada pengulangan pekerjaan atau pembuangan bahan baku karena tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan oleh pelanggan. Pengurangan biaya dapat dicapai dengan pengurangan biaya pembelian bahan baku, pengurangan upah, penyederhanaan proses produksi, dan pengurangan pemborosan.
- 2) Meningkatkan Pendapatan, dengan pengurangan biaya maka hasil yang akan kita terima akan lebih meningkat. Dengan QFD, produk atau jasa yang dihasilkan akan lebih dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.
- 3) Pengurangan waktu produksi, QFD adalah kunci penting dalam pengurangan biaya. QFD akan menjadikan tim pengembangan produk atau jasa membuat keputusan awal dalam proses pengembangan. Ada beberapa cara di mana QFD dapat mengurangi biaya produksi, antara lain

QFD membantu mengurangi perubahan-perubahan dan QFD membantu mengurangi biaya pelaksanaan produksi karena pengurangan kegiatan.

c. Penerapan QFD ke Perusahaan Jasa

Behara dan Chase (1992, dalam Wijaya hal. 51) telah menerapkan konsep QFD ke perusahaan jasa. Mereka menggunakan instrumen SERVQUAL yang dikemukakan oleh Parasuraman untuk memasukkan input pelanggan (customer input) ke dalam proses desain pelayanan dengan memfokuskan pada lima dimensi kualitas pelayanan, yaitu *tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*. Selain untuk mendesain kualitas dalam proses pelayanan yang baru, pendekatan ini bermanfaat untuk mendesain kembali keberadaan pelayanan dan sebagai alat diagnosis untuk perbaikan kualitas berkesinambungan.

2.8. Kano Model

Model Kano dikembangkan oleh Noriaki Kano pada tahun 1984. Model Kano adalah model yang bertujuan mengkategorikan atribut-atribut produk maupun jasa berdasarkan seberapa baik produk atau jasa tersebut mampu memuaskan kebutuhan pelanggan. Atribut-atribut layanan dapat dibedakan menjadi beberapa kategori. Pada kategori *must-be*, pelanggan menjadi tidak puas apabila kinerja atribut yang bersangkutan rendah. Tetapi kepuasan pelanggan tidak akan meningkat jauh di atas netral meskipun kinerja atribut tersebut tinggi. Dalam kategori *one-dimensional*, tingkat kepuasan pelanggan berhubungan dengan kinerja atribut, sehingga kinerja atribut yang tinggi akan mengakibatkan tingginya kepuasan pelanggan. Sedangkan pada kategori *attractive*, tingkat kepuasan pelanggan akan meningkat sangat tinggi dengan meningkatnya kinerja atribut. Akan tetapi, penurunan kinerja atribut tidak akan menyebabkan penurunan tingkat kepuasan.

Ketidaktahuan terhadap kategori atribut layanan dapat menimbulkan akibat negatif bagi pihak perusahaan. Pemberi produk atau jasa tidak menyadari bahwa keinginan konsumen itu berbeda-beda. Harus diperhatikan pula, bahwa kategori pelanggan tersebut tidak akan tetap sepanjang masa. Kategori pelanggan akan berkembang seiring dengan perkembangan waktu. Secara spesifik, atribut *attractive* akan menjadi atribut *one-dimensional*, dan akhirnya akan menjadi atribut *must-be*.

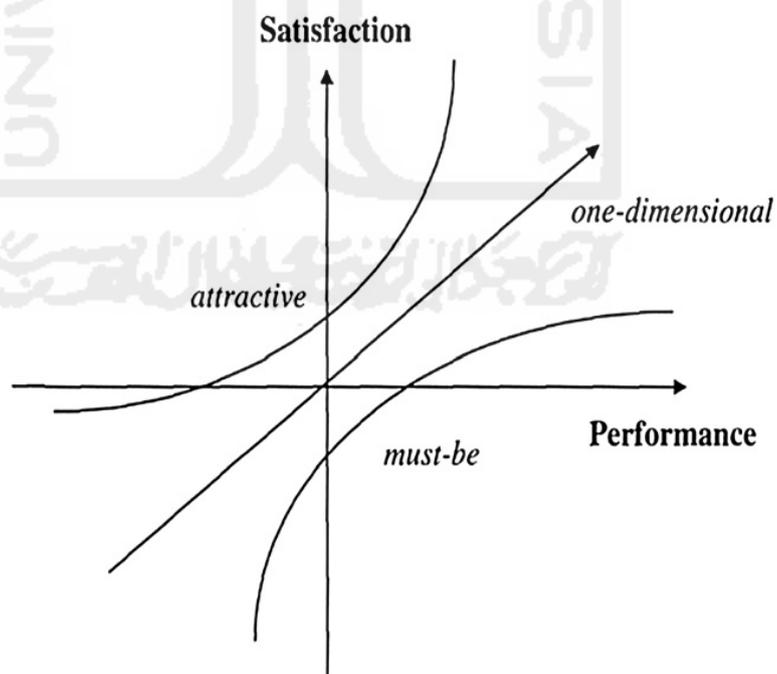
Model Kano bertujuan untuk mengkategorikan atribut-atribut produk ataupun jasa berdasarkan seberapa baik produk atau jasa tersebut mampu memuaskan kebutuhan pelanggan. Model Kano dapat membantu kita mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang kepuasan pelanggan. Model Kano mengidentifikasi tiga kategori yang berbeda, yaitu:

1. *Must-be attributes*. Jika atribut ini tidak dipenuhi, maka konsumen akan secara ekstrim tidak puas. Di sisi lain, konsumen menganggap bahwa atribut dalam kategori ini sudah semestinya, maka pemenuhan terhadap kategori ini tidak akan meningkatkan kepuasan konsumen. Konsumen memandang kategori ini sebagai atribut mutlak. Contohnya: fasilitas SMS pada *handphone*, itu merupakan fasilitas yang sudah seharusnya ada pada *handphone* keluaran sekarang. Kepuasan pelanggan tidak akan meningkat karena pada *handphone* terdapat fasilitas SMS, tetapi konsumen sama sekali tidak akan tertarik membeli *handphone* yang tidak memiliki fasilitas SMS.
2. *One-Dimensional*. Atribut ini menghasilkan kepuasan pelanggan ketika terpenuhi dan ketidakpuasan ketika tidak terpenuhi. Semakin baik atribut, semakin baik pelanggan menyukai mereka. Misalnya: fasilitas bebas *roaming* oleh *provider* jaringan telekomunikasi, jika fasilitas ini diberikan maka kepuasan

pelanggan akan langsung meningkat, tetapi kepuasan pelanggan akan langsung menurun jika tidak ada fasilitas bebas *roaming*. Atribut ini juga dikenal sebagai kualitas yang diucapkan.

3. *Attractive attributes*. Kategori ini merupakan kriteria produk yang memiliki pengaruh paling besar pada kepuasan pelanggan jika diberikan. Pemenuhan kategori ini akan menyebabkan peningkatan kepuasan pelanggan yang sangat tinggi. Tetapi jika tidak dipenuhi, tidak akan menyebabkan penurunan tingkat kepuasan. Misalnya: pada *handphone* diberikan fasilitas MP3, maka kepuasan pelanggan akan meningkat sangat tinggi, karena pelanggan tidak menuntut agar fasilitas tersebut disediakan. Tetapi, jika pada *handphone* tidak terdapat fasilitas tersebut, kepuasan pelanggan tidak akan menurun.

Berdasarkan penjelasan di atas ketiga kategori dalam model Kano dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kano Model

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

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

2.9. Persamaan untuk Menghitung Integrasi SERVQUAL, Kano Model, dan QFD

Melalui HOQ dari QFD, akan dapat dihubungkan antara atribut-atribut yang merupakan *customer requirements* serta respon teknikal organisasi. Integrasi/gabungan antara SERVQUAL dan Kano Model ke dalam QFD akan memberikan langkah-

langkah sistematis dan operasional dalam upaya perbaikan dan peningkatan kualitas atas atribut-atribut tersebut.

Dalam melakukan langkah penggabungan SERVQUAL dan Kano Model, serta integrasinya ke *House of Quality* (QFD), secara ringkas langkah-langkah yang dilakukan adalah :

- Mengklasifikasikan atribut-atribut ke dalam kategori Kano. Kategori Kano ini memiliki makna sebagai berikut:
 - Nilai 2 yang menunjukkan bahwa atribut ini termasuk ke dalam kategori *attractive*
 - Nilai 1 menunjukkan bahwa atribut ini termasuk ke dalam kategori *one-dimensional*
 - Nilai 0,5 menunjukkan bahwa atribut ini termasuk ke dalam kategori *must-be*
- Menghitung *Current Customer Satisfaction* atau kinerja layanan jasa RS JIH yang diperoleh dari hasil rata-rata kuesioner yang telah disebarakan.
- Menghitung tentang kinerja layanan pesaing 1 (RS Panti Rapih) yang diperoleh dari hasil rata-rata kuesioner yang disebarakan.
- Menghitung tentang kinerja layanan pesaing 2 (RS Dr. Sardjito) yang diperoleh dari hasil rata-rata kuesioner yang disebarakan.
- Menghitung tentang perbandingan antara kinerja RS JIH dengan RS Panti Rapih yang diperoleh dari hasil rata-rata kinerja RS JIH di kurangi dengan hasil rata-rata kinerja RS Panti Rapih.

- Mengitung tentang perbandingan antara kinerja RS JIH dengan RS Dr. Sardjito yang diperoleh dari hasil rata-rata kinerja RS JIH di kurangi dengan hasil rata-rata kinerja RS Dr. Sardjito.
- Mengitung *Customer Satisfaction Target* yang berisi angka 6 yang menunjukkan bahwa atribut ini termasuk ke dalam kategori *attractive*, kemudian angka 5 yang menunjukkan bahwa atribut ini termasuk ke dalam kategori *one-dimensional*. Sedangkan, angka 4 menunjukkan bahwa atribut ini termasuk ke dalam kategori *must-be*.
- Mengitung *Original Improvement Ratio* (IR₀) diperoleh dari S₁/S₀, di mana S₁ adalah *Customer Satisfaction Target* dan S₀ adalah *Current Customer Satisfaction*.
- Mengitung *Adjusted Improvement Factor* (IR_{adj}) = (IR₀)^{1/K}, di mana k adalah koefisien kano. Angka 2 adalah koefisien kategori *attractive*, angka 1 adalah koefisien kategori *one-dimensional* dan angka 0,5 adalah koefisien kategori *must-be*.
- Mengitung *Adjusted Importance* = IR_{adj} x *Customer Satisfaction Target* (diperoleh dari hasil diskusi dengan penyedia layanan).
- Mengitung *Percent Importance* = $\frac{\text{Adjusted Importance}}{\sum \text{Adjusted Importance}}$
- Mengitung *Importance of 'Hows* diperoleh dari *importance of ranking X Technical requirements (Hows)* kemudian hasil dari perkalian tersebut di jumlahkan.
- Mengitung *Relative importance (in percentage)* = $\frac{\text{Importance of 'Hows'}}{\sum \text{Importance of 'Hows'}}$

- Mengitung *Importances of 'Hows' using Kano* diperoleh dari *adjusted importance* X *Technical requirements (Hows)* kemudian hasil dari perkalian tersebut di jumlahkan.
- Mengitung *Relative percentage (%) Kano* =
$$\frac{\text{Importances of 'Hows' using Kano}}{\sum \text{Importances of 'Hows' using Kano}}$$

