

**PENENTUAN RANCANGAN *BLUE OCEAN STRATEGY (BOS)*
DENGAN PENDEKATAN *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT*
(*QFD*) DAN *SWOT* UNTUK MEMENANGKAN PERSAINGAN
BISNIS**

(Studi Kasus Taksi Indra Kelana Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-1
Teknik Industri**



Disusun Oleh :

Nama : Bikan Aulia Noor R.E.Z

No. Mahasiswa : 07522033

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
2011**

PENGAKUAN

Demi Allah, Saya akui karya ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika dikemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual maka saya bersedia ijazah yang saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 11 Juli 2011



Indra Kelana Taksi

Jl. Mangkubumi 56 Yogyakarta 55232

Telp. (0274) 565965, 565910, 515819, 564572, 547344 Fax. (0274) 515619

SURAT KETERANGAN

No. 05/IK-PIM/JOG/VII/2011

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : TULUS SURIADI
Jabatan : Pimpinan
PT. Indra Kelana Taksi Yogyakarta

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : BIKAN AULIA NOOR R.E.Z
NIM : 07522033
Jurusan : TEKNIK INDUSTRI FAKULTAS
TEKNOLOGI INDUSTRI
Institusi : UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGJAKARTA

Telah menyelesaikan penelitian " PENENTUAN RANCANGAN BLUE OCEAN STRATEGY(BOS) DENGAN PENDEKATAN QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT(ODF) DAN SWOT UNTUK MEMENANGKAN PERSAINGAN BISNIS" di PT. Indra Kelana Taksi Jl. P. Mangkubumi No. 56 Yogyakarta.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan semestinya.

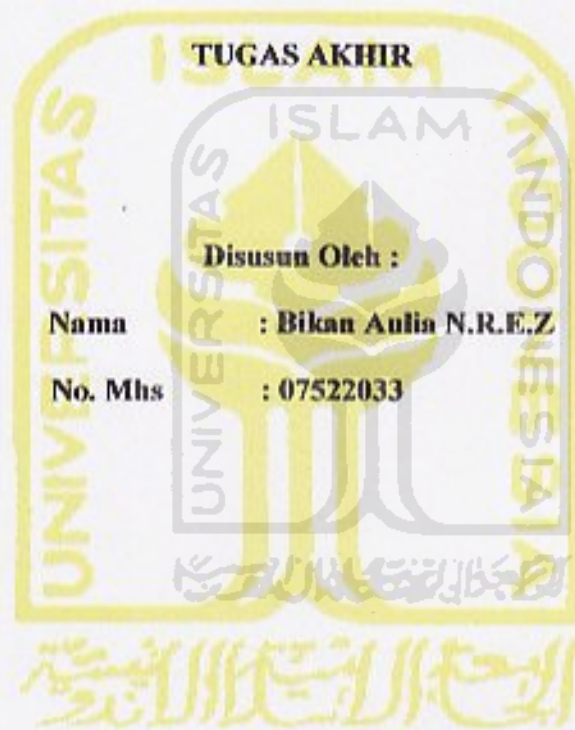
Yogyakarta, 05 Juli 2011



Tulus Suriadi
Pimpinan

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENENTUAN RANCANGAN *BLUE OCEAN STRATEGY (BOS)* DENGAN
PENDEKATAN *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)* DAN *SWOT*
UNTUK MEMENANGKAN PERSAINGAN BISNIS
(Studi Kasus Taksi Indra Kelana Yogyakarta)



Yogyakarta, 11 Juli 2011

Dosen Pembimbing

Drs. H.R. Abdul Jalal, MM

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI
PENENTUAN RANCANGAN *BLUE OCEAN STRATEGY (BOS)* DENGAN
PENDEKATAN *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)* DAN *SWOT*
UNTUK MEMENEGKAN PERSINGAN

(Studi Kasus Taksi Indra Kelana Yogyakarta)

TUGAS AKHIR

Disusun Oleh :

Nama : Bilkan Aulia Noor R.E.Z

No. Mhs : 07522137

Telah dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta, 27 Juli 2011

Tim Penguji

Drs. H.R. Abdul Jalal, MM

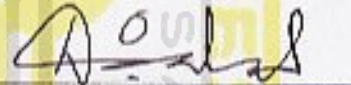
Ketua

Yuli Agusti Rochman S.T., M.Eng

Anggota I

Hari Purnomo, Ir, MT, DR

Anggota II



Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri

Universitas Islam Indonesia



Drs. H. M. Ibnu Mastur, MSIE

18
/ 7 2011 .

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirobbil'alamin

Kupersembahkan Tugas Akhir ini untuk Kedua Orang Tuaku tersayang, adikku Haidar Noor H.E.Z dan Obie Fajrul Noor A.E.Z , serta Lutfi Verdian Akbar yang selalu memberkan dorongan dan doa, sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan

MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾
وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَب ﴿٨﴾

Karena sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu pasti ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari satu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.”

(Q.S Al-Insyirah [94]: 5-8)

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ
سُوْءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِن وَّالٍ ﴿١١﴾

Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

(QS. Ar-Ra'd [13] : 11)

Rencana adalah jembatan menuju mimpimu, jika tidak membuat rencana berarti tidak memiliki pijakan menuju apa yang kamu cita-citakan.

(Bikan)

KATA PENGANTAR

Assalamua'laikum Wr. Wb.

Segala Puji bagi Allah atas segala rahmat dan nikmat serta anugerah yang telah diberikan kepada kita semua sehingga dapat bernafas dan beriman dalam Islam. Dengan segala rahmatNya pula Tugas Akhir dengan judul ***“Penentuan Rancangan Blue Ocean Strategy (BOS) dengan Pendekatan Quality Function Deployment (QFD) dan SWOT untuk Memenangkan Persaingan Bisnis”*** ini dapat terselesaikan.

Tugas Akhir ini diselesaikan sebagai syarat mendapatkan gelar Strata-1 Fakultas Teknologi Industri Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia

Kelancaran dalam mempersiapkan serta menyelesaikan Tugas Akhir ini tidak lepas dari bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada :

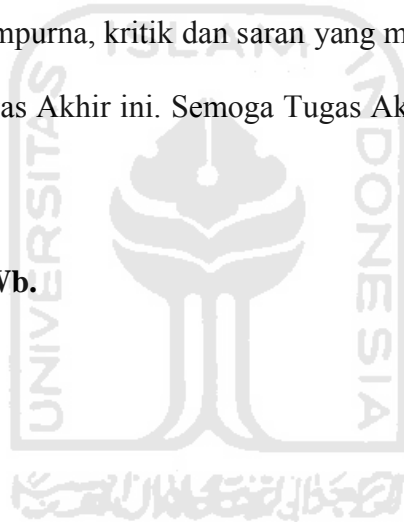
1. Bapak Gumbolo Hadi Susanto, Ir., M.Sc selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Mohammad Ibnu Mastur, MSIE. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. H.R. Abdul Jalal, MM selaku Dosen Pembimbing Tugas Akhir
4. Bapak Frans selaku Pemilik Taksi Indra Kelana yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian.

5. Kedua orang tuaku Bapak Drs. Bambang Noor A.K., MT dan Ibu Dra. Siti Zulaicha yang selalu memberikan dorongan, doa, kasih sayang, nasehat-nasehat serta dukungan moral maupun materi

Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan senantiasa melimpahkan rahmat serta hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu dan terlibat dalam penyelesaian Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Tugas Akhir ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk menyempurnakan Tugas Akhir ini. Semoga Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



Yogyakarta, 11 Juli 2011

Penulis

Bikan Aulia N.R.E.Z

ABSTRAK

Taksi Indra Kelana adalah salah satu perusahaan di Yogyakarta yang bergerak dibidang pelayanan jasa taksi. Perusahaan ini terus berkembang dan selalu berusaha untuk menarik minat pelanggan untuk menggunakan pelayanan taksi tersebut.

Dengan menggunakan pendekatan Quality Function Deployment (QFD) dan SWOT bertujuan untuk mengetahui keadaan perusahaan dimata pesaing dan mencari tingkat kepuasan konsumen menggunakan layanan jasa ini, yang kemudian mendesain strategi baru dengan menciptakan Strategi Samudera Biru (Blue Ocean Strategy). Strategi ini merupakan suatu strategi khusus yang dapat membuka ruang pasar baru dan tanpa pesaing.

Dalam penelitian ini, dilakukan penyebaran kuesioner yang didalamnya berisi 14 atribut kebutuhan konsumen Taksi Indra Kelana. Hasil dari kuesioner menunjukkan bahwa tingkat kepentingan masih jauh dengan keadaan sekarang dan masih tertinggal jauh dengan pelayanan taksi pesaing. Untuk mengatasi hal tersebut dilakukan analisis dengan menggunakan Blue Ocean Strategy. Dengan memfokuskan perusahaan pada pelayanan terhadap pelanggan, yaitu dengan sikap ramah, dan sopan supir. Selain itu strategi yang didesain oleh perusahaan adalah memberikan musik saat dalam perjalanan dan memberikan imbalan kepada pelanggan yang setia menggunakan Taksi Indra Kelana, yang nantinya pelanggan akan mendapatkan potongan biaya sebanyak 10% untuk setiap 5 kali pemakaian, dan mendapatkan merchandise (gelas, payung, kaos, dll) untuk setiap 8 kali pemakaian. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan jumlah pelanggan dan pendapatan perusahaan, sehingga perusahaan dapat keluar dari persaingan.

Kata kunci : Blue Ocean Strategy, SWOT, Quality Function Deployment , fokus

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN	ii
SURAT KETERANGAN PENELITIAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Batasan Penelitian	4
1.4 Tujuan Masalah	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	5

BAB II LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Kajian Induktif	7
2.2 Kajian Deduktif.....	9
2.2.1 Manajemen Strategi.....	9
2.2.2 <i>Blue Ocean Strategy</i>	11
2.2.3 Analisis <i>SWOT</i>	18
2.2.4 <i>Quality Function Deployment (QFD)</i>	19
2.2.5 Validitas dan Reabilitas	25
BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1 Tempat dan Objek Penelitian.....	30
3.2 Pengembangan Model Matematis.....	30
3.3 Data Yang Diperlukan	34
3.4 Cara Pengambilan Data	35
3.5 Teknik Pengolahan dan Analisa Data.....	36
3.6 Kesimpulan.....	36
3.7 Kerangka Penelitian.....	37
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	38
4.1 Pengumpulan Data.....	37
4.1.1 Profil Perusahaan	37
4.1.2 Visi Misi Perusahaan	39
4.1.3 Struktur Organisasi Prusahaan.....	40
4.1.4 Rekapitulasi Jawaban Responden.....	41
4.1.5 Atribut Penelitian.....	41

4.2 Pengolahan Data	42
4.1.1 Penentuan Sampel	42
4.2.2 Uji Validasi Data.....	43
4.2.3 Uji Reabilitas Data	48
4.2.4 <i>Quality Function Deployment (QFD)</i>	50
4.2.5 Analisis SWOT	71
4.2.5.1 Matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI)	71
4.2.5.2 Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	73
4.2.6 <i>Strategi Samudra Biru (BOS)</i>	77
4.2.6.1 Penerapan <i>BOS</i>	77
4.2.6.2 Kanvas Strategi Awal	77
4.2.6.3 Tingkat Kepentingan Faktor yang Diciptakan.....	79
4.2.6.4 Penerapan Kerja Empat langkah.....	80
4.2.6.5 Penentuan Kanvas Strategi Baru	81
4.2.6.6 Analisa 3 Faktor Pendukung.....	82
BAB V PEMBAHASAN	83
5.1 Analisis Data Hasil Kuisisioner.....	83
5.1.1 Uji Kecukupan Data	83
5.1.2 Pengujian Validitas.....	83
5.1.3 Pengujian Reliabilitas	83
5.2 Analisa <i>Quality Function Deployment (QFD)</i>	84
5.2.1 <i>Customer Requirement</i>	84
5.2.2 Important Rating	85
5.2.3 Customer Comptitive Evaluation	86

5.2.4 Menterjemahkan Kebutuhan Pelanggan ke Kebutuhan Teknis	86
5.2.5 Hubungan Antara Kebutuhan Pelanggan dan Kebutuhan Teknis ..	87
5.2.6 Nilai Kepentingan Absolut dan Nilai Kepentingan Relatif.....	89
5.2.7 <i>Gap Analysis</i>	89
5.2.8 <i>Sales Point</i>	91
5.2.9 Goal.....	91
5.2.10 Improvement Ratio.....	92
5.2.11 Row Weight	92
5.3 Analisis <i>SWOT</i>	93
5.4 <i>Analisa Blue Ocean Strategy</i>	96
5.4.1 Kanvas Strategi Awal.....	196
5.4.2 Penerapan Kerja Empat Langkah.....	97
5.4.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	101
5.4.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing	102
5.4.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Baru	103
5.4.6 Analisis 3 Faktor Pendukung	104
BAB VI KESIMPULAN SARAN	105
6.1 Kesimpulan	111
6.2 Saran.....	112

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel EFI dan EFE	19
Tabel 2.2 Tabel <i>The House of Quality</i>	23
Tabel 4.1 Tabel Hasil Diskripsi Hasil Penyebaran Kuesioner.....	41
Tabel 4.2 Tabel Atribut Penelitian.....	41
Tabel 4.3 Tabel Uji Validasi Pengguna Taksi Indra Kelana.....	46
tabel 4.4 Tabel Uji Validasi Pengguna Taksi Jass	47
Tabel 4.5 Tabel Kebutuhan Pelanggan (<i>Voice of Customer</i>).....	51
Tabel 4.6 Tabel <i>Important Rating</i>	52
Tabel 4.7 Tabel <i>Costumer Competitive Evaluation</i>	54
Tabel 4.8 Tabel Penerjemahan <i>Costumer Requirement</i> ke <i>Technical Requirement</i> ..	55
Tabel 4.9 Tabel Target Kebutuhan Teknis (<i>Technical Requirement</i>)	69
Tabel 4.10 Tabel Nilai Kepentingan Absolut dan Relatif.....	63
Tabel 4.11 Tabel Perhitungan Gap Antara Kebutuhan dan Kepentingan.....	65
Tabel 4.12 Tabel Perhitungan Atribut Penelitian.....	68
Tabel 4.13 Tabel Evaluasi Faktor Internal.....	72
Tabel 4.14 Tabel Evaluasi Faktor Eksternal.....	73
Tabel 4.15 Tabel Formulasi Strategi.....	75
Tabel 4.16 Nilai Customer Competitive Evaluation.....	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bentuk Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan.....	13
Gambar 2.2 <i>House Of Quality</i>	24
Gambar 3.1 Diagram Alir Kerangka Penelitian.....	37
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Taksi Indra Kelana.....	40
gambar 4.2 <i>House Of Quality</i>	70
Gambar 4.3 Kanvas Strategi Awal.....	78
Gambar 4.4 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	80
Gambar 4.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dan Baru	81
Gambar 5.1 Kanvas Strategi Awal.....	96
Gambar 5.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	101
Gambar 5.3 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dengan Pesaing.....	102
Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dengan Baru	103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor perhubungan adalah sebuah sektor yang menjadi tulang punggung bagi perkembangan ekonomi sebuah negara. Melalui sektor perhubungan maka ekonomi bergerak secara dinamis dari waktu ke waktu. Sistem perhubungan (transportasi) yang baik akan mendorong tumbuhnya ekonomi yang efisien dan berdaya saing. Sebaliknya sistem perhubungan yang buruk dari sebuah negara juga akan sangat berpengaruh terhadap munculnya ekonomi biaya tinggi di negara tersebut.

Kota Yogyakarta sebagai pusat pertumbuhan ekonomi dan pariwisata, hal ini dapat terlihat pada pertumbuhan industri yang melaju pesat akhir-akhir ini serta semakin banyaknya para wisatawan dari dalam negeri maupun luar negeri yang banyak berkunjung ke Yogyakarta. Dari kedua faktor tersebut, dapat memberikan dampak positif terhadap sektor ekonomi seperti, perhotelan, industri kerajinan dan khususnya untuk transportasi.

Taksi salah satu jenis angkutan darat di Indonesia, yang perannya sangat melekat erat dalam keseharian masyarakat perkotaan dan keberadaan taksi ini dapat menjadi salah satu alternatif transportasi selain angkutan umum. Namun dengan seiringnya kenaikan biaya Bahan Bakar Minyak (BBM), tarif taksi sejak tahun 2005 mengalami perubahan

untuk mengatasi hal tersebut dengan tetap mempertahankan pelanggan agar tidak berpindah ke jasa transportasi yang lainnya (KPPU, 2010).

PT Indra Kelana merupakan salah satu perusahaan jasa transportasi yang ada di Yogyakarta. Perusahaan ini menyediakan jasa *tour & travel*, dan taksi. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kepada para pelanggannya, misalnya dengan memberikan produk yang lebih bermutu, lebih murah, dan pelayanan yang lebih baik daripada pesaingnya. Suatu produk dikatakan bermutu apabila dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya. Oleh karena itu, pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan (*customer requirements*) sangatlah penting (Utarini, *et.al.*,2006). Dengan menggunakan metode pengembangan *Quality Function Deployment (QFD)* dapat menyusun perencanaan dan pengembangan yang memungkinkan pengembang menggolongkan dengan jelas apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan dan menilai keutamaan setiap usulan produk atau jasa secara sistematis untuk memberikan kebutuhan tersebut. *QFD* merupakan alat perencanaan yang digunakan untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan. (Machzaniel, 2011)

Kebutuhan pelanggan dapat diketahui sehingga dapat mengembangkan desain produk jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Selain itu, metode *QFD* digunakan untuk merancang tindakan perbaikan yang perlu dilakukan dengan menunjukkan hubungan antara kebutuhan pelanggan dengan sifat-sifat rekayasa teknik. Dengan perencanaan *QFD*, perusahaan akan dapat menyesuaikan kebutuhan para pelanggan dengan desain dan kendala-kendala yang ada (Gasperz, 2001).

Menurut W. Cham Kim dan Renee Mauborgne pada tahun 2005, dalam menciptakan kepuasan pelanggan, parameteranya bukan saja permintaan konsumen yang ada tetapi juga memperhatikan non konsumen. Dengan penggunaan metode *Blue Ocean Strategy (BOS)* dapat menghitung permintaan non konsumen, karena dalam metode ini ruang pasar harus diciptakan sendiri yaitu dengan membuka dan menciptakan pasar sendiri dan belum memiliki pesaing. Strategi ini berfokus pada menumbuhkan permintaan serta menjauh dari kompetisi. Strategi ini berlawanan dengan *Red Ocean Strategy* (Strategi Samudra Merah) yang cenderung berfokus pada persaingan ketat yang sangat kompetitif, menuju pada *Blue Ocean Strategy* yang membuat kompetisi tidak relevan lagi. *Value Innovation* tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan nasabah yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya. Keunggulan dari metode *Blue Ocean Strategy* ini adalah menciptakan peluang/strategi yang belum pernah dilakukan oleh pesaing. Menggunakan analisis *SWOT*, dapat melihat kelebihan dan kekurangan serta faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan tersebut, sehingga dapat membantu dalam menciptakan strategi samudra biru (Widajat, 2011)

Penggunaan metode *Quality Function Deployment (QFD)* dapat menyusun perencanaan dan pengembangan yang memungkinkan pengembang menggolongkan dengan jelas apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan dan menilai keutamaan setiap usulan produk atau jasa, sedangkan metode *Blue Ocean Strategy* digunakan untuk menciptakan pasar sendiri dan keluar dari persaingan. Oleh karena itu digunakan kombinasi dari kedua metode diatas untuk mendesain produk jasa yang baru sehingga dapat keluar dari persaingan dan menciptakan ruang pasar sendiri dan tetap berpedoman pada kualitas pelayanan yang baik sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas maka dapat diidentifikasi permasalahan yang dihadapi adalah bagaimanakah merancang sebuah strategi baru sehingga tercipta *Blue Ocean Strategy* dan tetap berpedoman pada kualitas pelayanan yang baik sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

1.3 Batasan Masalah

Pembatasan masalah yang dilakukan supaya tujuan penelitian ini lebih terfokus adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan jasa Taksi Indra Kelana Yogyakarta.
2. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Quality Function Deployment (QFD)*, *SWOT* dan *Blue Ocean Strategy*
3. Angket atau kuisioner disebarakan pada konsumen Taksi Indra Kelana

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan diatas, diperoleh tujuan penelitiannya adalah dapat mengukur serta menganalisi kepuasan konsumen terhadap pelayanan dari Taksi Indra Kelana, sehingga dapat memberikan masukan strategi baru kepada perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan dari uraian diatas dapat diperoleh manfaat penelitian sebagai berikut :

1. Dapat mengaplikasikan perencanaan strategi bisnis menggunakan metode *Blue Ocean Strategy* dengan pendekatan *Quality Function Deployment (QFD)* dan *SWOT*
2. Dapat menambah khasanah pengetahuan dibidang manajemen strategi guna membantu perusahaan produk atau jasa dalam meningkatkan performansinya
3. Sebagai referensi bagi peneliti-peneliti berikutnya, khususnya yang berkaitan dengan *Blue Ocean Strategy* melalui pendekatan *Quality Function Deployment (QFD)* dan *SWOT* dalam perancangan strategi pada perusahaan jasa.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memperjelas pemahaman terhadap penelitian ini maka akan diuraikan tentang sistematika penulisan Tugas Akhir sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat dari penelitian

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang kajian deduktif dan induktif. Kajian induktif berisi tentang kajian terdahulu yang berkaitan dengan yang akan diteliti. Sedangkan, kajian deduktif berisi tentang definisi dan penjelasan dari teori metode *Quality Function Deployment (QFD)*, *SWOT* dan teori tentang *Blue Ocean Strategy*, dan penelitian lain yang

mendukung Tugas Akhir ini serta beberapa penjelasan mengenai istilah yang terkait dengan penelitian ini

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang objek penelitian, model yang dikembangkan, data yang diperlukan dalam penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data dan pengolahan data serta kerangka pemecahan masalah (*flow chart* penelitian).

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang pengumpulan data dan pengolahan data , yang meliputi variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan data-data tentang perusahaan pesaing dan perhitungan dari kuesioner yang disebarkan kepada pelanggan dengan menggunakan metode *Quality Function Developmnt (QFD)* dan *SWOT*

BAB V PEMBAHASAN

Bab ini akan didiskusikan dari hasil analisis data yang disesuaikan dengan permasalahan yang dihadapi dan tujuan dari penelitian yang telah dijelaskan di Bab IV

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang telah didapatkan setelah melakukan penelitian dengan menggunakan metode *Quality Function Developmnt (QFD)*, *SWOT* dan *Blue Ocean Strategy* untuk menentukan strategi yang tepat untuk sebuah perusahaan produk atau jasa agar tetap berpedoman pada kebutuhan pelanggan dan melihat pesaing yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Induktif

Suatu produk dikatakan bermutu apabila dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya. Oleh karena itu, pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan (*customer requirements*) sangatlah penting (Utarini, *et.al.*,2006). Dengan menggunakan metode pengembangan *Quality Function Deployment (QFD)* dapat menyusun perencanaan dan pengembangan yang memungkinkan pengembang menggolongkan dengan jelas apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan dan menilai keutamaan setiap usulan produk atau jasa secara sistematis untuk memberikan kebutuhan tersebut. *QFD* merupakan alat perencanaan yang digunakan untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan.

Pada tahun 2009, Arianto meneliti tentang perencanaan peningkatan mutu layanan berdasar metode *House of Quality* di ruang rawat inap bersalin. Penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi keinginan konsumen (pasien rawat inap). Dengan menambah dan meningkatkan beberapa fasilitas yang sesuai harapan konsumen. Tidak jauh beda dengan CV. Fastlube Mas yang merupakan perusahaan jasa yang bergerak dibidang otomotif, khususnya jenis kendaraan roda empat dari berbagai merk. Untuk itu dilakukan penelitian dengan menggunakan metode *Quality Function Deployment (QFD)* dan *Service Quality (ServQual)* untuk membuat suatu perencanaan untuk meningkatkan

kualitas pelayanan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan dapat bersaing di pasaran (Puspita, 2010)

Dalam menciptakan kepuasan pelanggan, parameternya bukan saja permintaan konsumen yang ada tetapi juga memperhatikan non konsumen. Dengan penggunaan metode *Blue Ocean Strategy (BOS)* dapat menghitung permintaan nonkonsumen, karena dalam metode ini ruang pasar harus diciptakan sendiri yaitu dengan membuka dan menciptakan pasar sendiri. Sesuai dengan yang dilakukan oleh Widajat (2011), menerapkan *BOS* pada rumah sakit di Indonesia dengan menciptakan suasana kerja yang harmonis, desain-interior dan eksterior khas Indonesia, dan sistem *Networking* "cepat-tanggap dan etis".

Keunggulan dari metode *Blue Ocean Strategy* ini adalah menciptakan peluang/strategi yang belum pernah dilakukan oleh pesaing. Menggunakan analisis *SWOT*, dapat melihat kelebihan dan kekurangan serta faktor eksternal yang mempengaruhi perusahaan tersebut, sehingga dapat membantu dalam menciptakan strategi samudra biru

Penggunaan metode *Quality Function Deployment (QFD)* dapat menyusun perencanaan dan pengembangan yang memungkinkan pengembang menggolongkan dengan jelas apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh pelanggan dan menilai keutamaan setiap usulan produk atau jasa, sedangkan metode *Blue Ocean Strategy* digunakan untuk menciptakan pasar sendiri dan keluar dari persaingan. Oleh karena itu digunakan kombinasi dari kedua metode diatas untuk mendesain produk jasa yang baru sehingga dapat keluar dari persaingan dan menciptakan ruang pasar sendiri dan tetap berpedoman pada kualitas pelayanan yang baik sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

2.2 Kajian Deduktif

2.2.1 Manajemen Strategi

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Siagian (1995), strategi adalah adalah pilihan untuk melakukan aktivitas yang berbeda atau untuk melaksanakan aktivitas dengan cara berbeda dari pesaingnya. Selain itu, strategi juga bisa diartikan dengan tindakan yang menjabarkan alokasi sumber daya dan aktivitas lain untuk menanggapi lingkungan dan membantu organisasi mencapai sasarannya.

Sehingga manajemen strategi (*strategic management*) dapat diartikan sebagai seperangkat keputusan dan tindakan yang digunakan untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi yang berdaya saing tinggi dan sesuai bagi perusahaan dan lingkungannya untuk mencapai sasaran organisasi.

2.2.1.2 Tujuan Manajemen Staretegi

Penerapan dari manajemen strategi pada perusahaan mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Melaksanakan dan mengevaluasi strategi yang dipilih secara efektif dan efisien.
- b. Mengevaluasi kinerja, meninjau dan mengkaji ulang situasi serta melakukan berbagai penyesuaian dan koreksi jika terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan strategi.
- c. Senantiasa memperbarui strategi yang dirumuskan agar sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal.

- d. Senantiasa meninjau kembali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bisnis yang ada.
- e. Senantiasa melakukan inovasi atas produk agar selalu sesuai dengan selera konsumen.

2.2.1.3 Manfaat Manajemen Strategi

Manfaat dari penerapan manajemen strategi adalah sebagai berikut :

- a. Aktivitas formulasi strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi perusahaan.
- b. Proses manajemen strategi akan memberikan hasil keputusan terbaik dikarenakan interaksi kelompok mengumpulkan berbagai strategi yang lebih besar.
- c. Keterlibatan karyawan di dalam formulasi strategi akan dapat memperbaiki pengertian mereka atas penghargaan produktivitas di dalam setiap perencanaan strategi dan dengan demikian dapat mempertinggi motivasi kerja mereka.
- d. Penerapan manajemen strategi membuat manajemen perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman yang datang dari luar perusahaan.
- e. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategi akan lebih *profitable* (menguntungkan) dan lebih berhasil daripada yang tidak menerapkannya

2.2.2 *Blue Ocean Strategy* (BOS)

Blue Ocean (Samudra Biru) pertama kali diperkenalkan oleh W. Cham Kim dan Renee Mauborgne pada tahun 2005 dalam buku yang berjudul “*Blue Ocean Strategy*”. *Blue Ocean Strategy* merupakan strategi bagaimana perusahaan keluar dari persaingan “*Red Ocean*” dan menciptakan pasar tersendiri tanpa pesaing dan kompetisi tidak lagi relevan.

Langkah awal menciptakan Samudra Biru adalah membuat inovasi nilai. Inovasi nilai merupakan suatu batu pijakan dari strategi samudra biru. Inovasi nilai memberikan penekanan setara pada nilai dan inovasi. Nilai tanpa inovasi cenderung berfokus pada penciptaan nilai dalam skala besar, sesuatu yang meningkatkan nilai tapi tidak memadai untuk membuat unggul secara menonjol di pasar. Inovasi tanpa nilai cenderung bersifat mengandalkan teknologi, pelopor pasar, atau futuristik dan sering membidik sesuatu yang belum siap diterima dan dikonsumsi oleh pembeli. Inovasi nilai terjadi hanya ketika perusahaan memadukan inovasi dengan *utilitas* (manfaat), harga, dan posisi biaya

Dalam merumuskan dan melaksanakan strategi samudra biru terdapat alat-alat dan kerangka kerja analitis yang penting bagi inovasi dan penciptaan samudra biru, yaitu :

1. Kanvas Strategi (*The Canvas Strategy*)

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Kanvas strategi berfungsi merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal dan memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi serta memahami apa yang didapatkan dari konsumen melalui penawaran yang kompetitif yang ada di pasar. Kanvas strategi dijadikan dalam bentuk grafik dimana sumbu horizontal mewakili

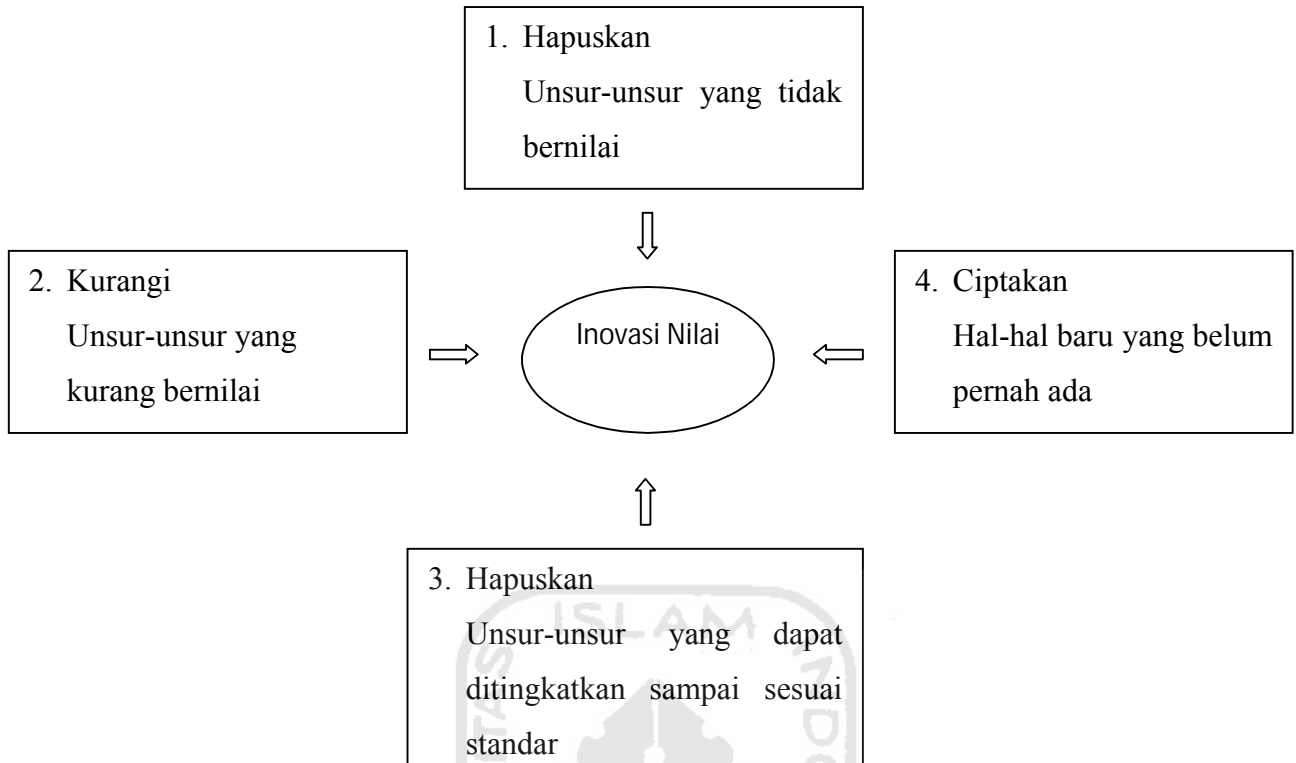
rentang faktor yang dijadikan ajang kompetisi dan investasi oleh industri, dan sumbu vertikal adalah nilai dari faktor-faktor tersebut yaitu tinggi dan rendah.

2. Kerangka kerja empat langkah (*The Four Actions Frameworks*)

Langkah kedua untuk merealisasikan strategi Samudra Biru adalah menerapkan kerangka kerja empat langkah kedalam kanvas strategi tersebut. Kerangka kerja empat langkah digunakan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru, supaya bisa mendobrak dilema atau pertukaran antara diferensiasi dan biaya rendah serta agar bisa menciptakan kurva nilai baru. Ada empat pertanyaan kunci untuk menentang logika strategi dan model bisnis sebuah industri :

- a. *Eliminated* (faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri?)
- b. *Reduce* (faktor apa saja yang harus dikurangi hingga dibawah standar industri?)
- c. *Raise* (faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga diatas standar industri?)
- d. *Create* (faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan)

Setelah menanyakan empat pertanyaan diatas langkah berikutnya adalah bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu melalui skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan



Gambar 2.1 Bentuk Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Berikut ini adalah ciri-ciri dari Strategi Samudra Biru (Kim & Mauborgne, 2006) :

- a. Menciptakan ruang pasar baru yang belum ada pesaingnya
- b. Menjadikan kompetisi tidak relevan lagi
- c. Menciptakan dan menangkap permintaan baru
- d. Mendobrak pertukaran nilai-biaya
- e. Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar efisiensi dan biaya rendah

Ada empat langkah dalam menyesuaikan Strategi Samudra Biru, antara lain adalah :

a. Kebangkitan visual

Kebangkitan visual dapat dilakukan dengan membangkitkan bisnis dengan bisnis pesaing dengan menggambarkan kanvas strategi dan melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi yang telah ada

b. Eksplorasi Visual

Melakukan penelitian ke lapangan untuk menjelajahi enam jalan penciptaan Samudra Biru, mengamati keunggulan khas produk dan jasa alternatif, dan melihat faktor apa yang dihapuskan, diciptakan atau diubah

c. Pemeran Strategi Visual

Menggambarkan kanvas strategi “masa depan” didasarkan pada wawasan yang didapat dari pengamatan lapangan, mendapatkan umpan balik mengenai kanvas strategi alternatif dari konsumen, konsumen pesaing dan non konsumen, dan menggunakan umpan balik yang telah didapat untuk membangun strategi “masa depan” terbaik

d. Komunikasi Visual

Membandingkan profil strategis yang lalu dan yang akan datang di satu halaman agar mudah dibandingkan, dan hanya mendukung proyek-proyek dari langkah-langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru

3. Tiga ciri strategi yang baik (*Three Characteristics of a Good Strategy*)

Ketika dituangkan dalam kurva nilai, strategi samudra biru yang efektif memiliki tiga kualitas yang saling melengkapi :

a. Fokus (*focus*)

Perusahaan tidak menyebarkan usahanya kesemua faktor utama dalam kompetisi

b. Gerak menjauh (*divergence*)

Bentuk dari kurva nilainya menjauh dari pemain-pemain lain, sebuah hasil dari mencari dan melihat alternatif dan bukan dari membandingkan diri dengan pesaing

c. Moto Utama (*Compelling Tagline*)

Sebuah strategi memiliki moto yang jelas dan memikat. Sebuah moto yang bagus tidak hanya mampu menyampaikan pesan secara jelas, tapi juga mnegiklankan penawaran atau produk secara jujur. Tanpa kualitas ini, strategi perusahaan akan kabur, tidak khas, sulit dikomunikasikan, dan memiliki struktur biaya yang tinggi. Empat langkah dalam menciptakan kurva nilai baru harus diarahkan dengan baik menuju upaya profil strategis perusahaan dengan tiga karakteristik ini.

4. Membaca kurva nilai (*Reading the Value Curves*)

Kanvas strategi memungkinkan perusahaan untuk melihat masa depan di masa kini. Untuk bisa melakukan ini, perusahaan harus memahami cara membaca kurva nilai suatu industri adalah banyaknya pengetahuan strategis mengenai status terkini dan masa depan sebuah bisnis.

Dalam merumuskan strategi samudra biru, disamping alat kerja analitis yang penting bagi inovasi nilai, juga terdapat enam langkah dalam melaksanakan samudra biru, antara lain :

1. Mencermati industri-industri alternatif

Dalam pengertian terluas, suatu perusahaan berkompetisi tidak hanya dengan perusahaan-perusahaan lain dalam industrinya, tetapi juga dengan perusahaan dalam industri lain yang memberikan produk/jasa alternatif, pelayanan jasa yang memiliki bentuk berbeda tetapi menawarkan fungsi yang sama seringkali merupakan pengganti satu sama lainnya.

2. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri

Seperti samudra biru sering bisa diciptakan dengan mencermati industri-industri alternatif. Samudra biru juga bisa dibuktikan dengan mencermati kelompok-kelompok strategis, dalam artian ini merujuk kepada banyaknya perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama. Kelompok-kelompok strategis secara umum bisa diperingatkan dalam sebuah tatanan hierarki yang dibangun berdasarkan dua dimensi yaitu harga dan kerja.

3. Mencermati rantai pembeli

Dalam sebagian besar industri, kompetitor memiliki kesamaan definisi mengenai siapa pembeli sasaran strategis mereka, tapi dalam penerapannya ada rantai “pembeli” yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam keputusan pembelian

4. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap

Hanya sedikit dalam hal ini jasa yang kedap dengan pengaruh, dalam kebangkitan kasus jasa-jasa lain mempengaruhi nilai suatu jasa. Tetapi kebanyakan industri hanya fokus dalam batas-batas penawaran jasa industri yang ditawarkan

5. Mencermati daya tarik emosional atau fungsional pembeli

Kompetisi dalam suatu industri cenderung berfokus tidak hanya pada konsep umum mengenai cakupan produk dan jasanya, tapi juga pada salah satu dari dua kemungkinan landasan daya tarik yaitu harga dan fungsional suatu layanan jasa.

6. Mencermati waktu

Semua industri patuh pada trend eksternal yang mempengaruhi bisnis mereka sepanjang waktu, lihat saja seberapa cepatnya pertumbuhan internet atau pertumbuhan gerakan global dalam melindungi lingkungan. Melihat trend-trend ini dengan perspektif bisa menunjukkan kepada anda bagaimana cara menciptakan peluang-peluang samudra biru.

2.2.3 Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Treaths*)

Menurut Purba (2009), meneliti tentang lingkungan internal (dalam) dan eksternal (luar) merupakan bagian penting dari strategi proses perencanaan. Faktor lingkungan internal perusahaan umumnya digolongkan sebagai *Strength-S* (kekuatan) atau *Weakness-W* (ancaman). Analisis lingkungan seperti ini disebut dengan analisis matrik *SWOT*. dengan menganalisis matrik *SWOT*, perusahaan akan memperoleh informasi guna

membantu mempertemukan sumber daya perusahaan pada lingkungan yang kompetitif dimana perusahaan beroperasi.

Kajian lingkungan internal dan eksternal yang baik dan terukur harus dilakukan khususnya untuk produk baru yang akan dikembangkan perusahaan. Bahkan sebelum desain suatu produk ditentukan, analisis *SWOT* perlu dikaji agar produk tersebut tidak hanya menjadi penggembira di pasar. Analisis *SWOT* merupakan perangkat yang sangat penting untuk mengaudit keseluruhan posisi strategi bisnis dan lingkungan perusahaan.

Apabila perusahaan sudah mengidentifikasi tujuan dengan jelas, analisis *SWOT* dapat digunakan untuk membantu mencapai sasaran tersebut. Analisis *SWOT* terdiri dari

- a. *Strength* (kekuatan) merupakan segala atribut perusahaan yang membantu dalam pencapaian tujuan
- b. *Weakness* (kelemahan) merupakan segala atribut perusahaan yang berbahaya dalam mencapai tujuan
- c. *Opportunity* (peluang) merupakan kondisi eksternal yang membantu pencapaian tujuan
- d. *Threats* (ancaman) merupakan segala kondisi eksternal yang berbahaya dalam menuju sasaran.

Berikut ini adalah *SWOT-matrix* (Tabel EFI/EFE) yang menggambarkan penciptaan strategi berdasarkan analisis *SWOT* untuk setiap perusahaan

Tabel 2.1 EFI dan IFE

EFI EFE	<i>Strengths</i> : Daftar Kekuatan Perusahaan	<i>Weaknesses</i> : Daftar Kekuatan Perusahaan
<i>Opportunities</i> : Daftar Peluang yang didapat	<i>S-O Strategy</i> Memanfaatkan kekuatan untuk memaksimalkan peluang	<i>W-O Strategy</i> Meminimalkan kelemahan dengan cara memanfaatkan peluang
<i>Threats</i> : Daftar ancaman yang mempengaruhi perusahaan	<i>S-T Strategy</i> Memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman	S-T Strategy Meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman

2.2.4 Quality Function Deployment (QFD)

2.2.4.1 Definisi QFD

Menurut Couhen (1995) *Quality Function Deployment (QFD)* adalah sebuah metode untuk menyusun perencanaan dan pengembangan produk yang memungkinkan pengembang menggolongkan dengan jelas apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan dan menilai keutamaan setiap usulan produk/jasa secara sistematis yang berpengaruh kebutuhan tersebut. Fokus utama dari *QFD* adalah melibatkan pelanggan pada proses pengembangan produk sedini mungkin. Filosofi yang mendasari adalah pelanggan tidak akan merasa puas pada suatu produk yang dihasilkan oleh sempurna bila pelanggan tidak menginginkan atau membutuhkannya. Tujuan dari *QFD* sendiri bukan hanya untuk memenuhi sebanyak mungkin keinginan pelanggan, tetapi juga berusaha

melampaui harapan tersebut dengan berbagai cara untuk dapat berkompetisi dengan saingannya, sehingga diharapkan pelanggan tidak menolak akan tetapi pelanggan tetap menginginkan suatu produk/jasa tersebut secara terus menerus

2.2.4.2 Manfaat *QFD*

Menurut Couhen (1995), ada beberapa manfaat yang diperoleh dari *QFD* bagi perusahaan yang berupaya meningkatkan daya saingnya melalui perbaikan kualitas dan produktivitas yang berkesinambungan. Manfaat tersebut antara lain :

a. Fokus pada pelanggan

QFD memerlukan pengumpulan masukan dan umpan balik dari pelanggan, informasi tersebut kemudian diterjemahkan kedalam sekumpulan persyaratan pelanggan yang spesifik. Dengan demikian perusahaan akan mengetahui seberapa jauh mereka akan memenuhi keinginan pelanggan

b. Efisiensi waktu

QFD dapat mengurangi waktu pengembangan produk karena memfokuskan pada persyaratan pelanggan yang spesifik

c. Orientasi kerjasam tim

QFD merupakan pendekatan kerjasama tim. Semua keputusan dalam proses didasarkan pada konsumen dan dicapai melalui diskusi yang mendalam dan *brainstroming*

d. Orientasi pada dokumentasi

Salah satu yang dihasilkan oleh proses *QFD* adalah dokumen komprehensif mengenai semua data yang berhubungan dengan segala proses yang ada dari perbandingannya dengan persyaratan pelanggan.

2.2.4.3 Tahapan Pelaksanaan *QFD*

QFD berusaha agar perusahaan dapat memprioritaskan kebutuhan para pelanggannya, menemukan tanggapan inovatif terhadap kebutuhan tersebut untuk memperbaiki proses hingga tercapai efektivitas yang maksimum. Tahapan-tahapan pelaksanaan *QFD* adalah sebagai berikut :

a. Menentukan tujuan mutu

Tujuan mutu adalah suatu target yang berorientasi pada mutu, terdapat 2 jenis dari mutu, yaitu mutu taktis dan mutu strategis. Tujuan mutu taktis meliputi pencapaian keistimewaan produk, dan tujuan mutu strategis merupakan pelengkap dari tujuan mutu taktis yang ditetapkan pada strata tertinggi di perusahaan dan merupakan rencana dari bagian bisnis perusahaan.

b. Mengidentifikasi pelanggan

Perusahaan dituntut untuk menunjukkan bagaimana mengenali pelanggan dalam mencapai tujuan mutu. Pengertian pelanggan disini adalah mereka yang terkena dampak apabila tidak tercapai

c. Menentukan kebutuhan pelanggan

Perusahaan dituntut untuk mencari dan menentukan kebutuhan dari pelanggan terhadap suatu produk atau jasa

d. Menentukan persoalan mutu pelanggan

Persyaratan dari pelanggan diubah dalam pernyataan yang bersifat dan berarti tunggal, dengan menyusun kembali kata-kata asli pelanggan menjadi kata-kata yang berarti tunggal.

e. Menentukan ciri khas mutu (atribut produk)

Ciri khas mutu adalah aspek produk yang memberi, mempengaruhi atau mengurangi semua persoalan mutu yang dikehendaki

f. Membuat diagram *QFD*

Bagan *QFD* adalah suatu matrik yang menunjukkan hubungan antara mutu yang dikendaki dan atribut produk atau jasa. Kekuatannya terletak pada peta tersebut untuk menggambarkan secara grafis hubungan kompleks antara produk itu sendiri dengan keuntungan yang diciptakan.

g. Menentukan kepentingan relatif persoalan mutu

Persoalan harus mampu menentukan kepentingan relatif, dengan cara memberikan pertanyaan (kuesioner) kepada para pelanggan

h. Evaluasi kompetitif (pesaing)

Tahap ini menyelidiki bagaimana produk pesaing digolongkan berdasarkan mutu yang dikehendaki dan dilaksanakan seiring dengan riset yang ada.

i. Menentukan kepentingan teknik

Tahap terakhir ini adalah menentukan kepentingan dari setiap atribut dengan cara memberikan ranking berdasarkan jumlah yang diperoleh untuk masing-masing atribut produk.

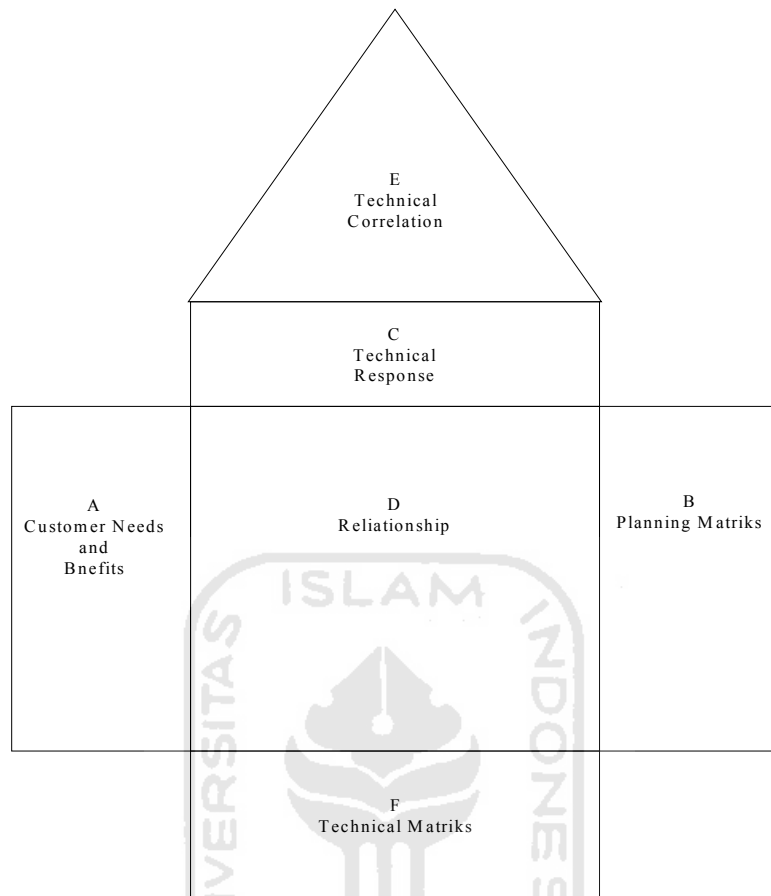
2.2.4.4 House of Quality (HOQ)

Couhen (1995), terdapat 4 fase dalam proses pengembangan *Quality Function Deployment (QFD)*, yaitu :

1. Matrik Perencanaan Produk (*House of Quality*)
2. Matrik Perencanaan Part (*Part Deployment*)
3. Matrik Perencanaan Proses (*Process Planning*)
4. Matrik Perencanaan Manufaktur/Produksi (*Manufacturing/Production Planning*)

Menurut Miguel (2005), dalam struktur *QFD* terdapat suatu matrik untuk menggambarkan/merancang tindakan perbaikan yang perlu dilakukan, matrik ini sering disebut *House of Quality* (Rumah Kualitas). Matrik ini menunjukkan hubungan antara kebutuhan pelanggan dengan sifat-sifat rekayasa teknik. Dengan menggunakan alat ini, perusahaan akan dapat menyesuaikan kebutuhan para pelanggan dengan desain dan kendala-kendala fabrikasi. Sebagai pembuatan dasar *HOQ*, terlebih dahulu perlu dilakukan survey terhadap pelanggan. Pendekatan matrik *House of Quality (HOQ)* digunakan dalam representasi dari *QFD*, menurut Gaspersz (2001) digunakan oleh tim dari berbagai bidang untuk menterjemahkan persyaratan konsumen (*customer requirement*), hasil riset pasar dan *benchmarking* data kedalam sejumlah target teknis prioritas.

Secara garis besar Couhen (1995) menjabarkan bentuk umum dari matriks *HOQ* yang terdiri atas enam komponen utama sebagai berikut :



Gambar 2.2 *The Quality Function Deployment (QFD) House of Quality*

Keterangan :

A : *Customer Needs and Benefits* berisi tentang *voice of customer (whats)* dan daftar persyaratan terstruktur yang berasal dari persyaratan konsumen

B : *Planning Matriks (Matriks Research dan Strategic Planning)*, menggambarkan persepsi konsumen yang diamati dalam survei pasar termasuk kepentingan relatif dari persyaratan konsumen, perusahaan, kinerja perusahaan dan pesaing dalam memenuhi persyaratan tersebut.

C : *Technical Response (Hows)*, berisi daftar karakteristik produk terstruktur yang relevan dengan persyaratan konsumen yang terstruktur.

D : *Relationships (Impact of Technical Response on Customer Needs and Benefits)*, menggambarkan persepsi tim *QFD* mengenai keterkaitan antara *technical* dan *customer requirement*. Skala yang cocok untuk diterapkan dan digambarkan dengan simbol sebagai berikut :

- = Melambangkan hubungan kuat dengan nilai 9
- = Melambangkan hubungan sedang dengan nilai 3
- A = Melambangkan hubungan lemah dengan nilai 1

E : *Technical correlation* digunakan untuk mengidentifikasi dimana *technical requirements* saling mendukung atau saling mengganggu satu sama lain didalam desain produk.

F : *Technical matriks (Technical Response Priorities, Competitive Technical Benchmarks, Technical Targets)*, digunakan untuk mencatat prioritas yang ada pada, *matriks technical requirement*, mengukur kinerja teknik yang diperoleh oleh produk pesaing dan tingkat kesulitan yang timbul dalam mengembangkan *requirement*. Output akhir dari matriks adalah nilai target untuk setiap *technical requirement*.

2.2.5 Validitas dan Reliabilitas

Menurut Hartono (2008), setelah peneliti memilih ukuran untuk variabel, maka akan muncul minimal dua pertanyaan, yaitu :

- a. Bagaimana reabilitas dari alat pengukur, dan
- b. Bagaimana validitasnya

Setelah kuesioner terisi dan terkumpul dari responden, lalu data hasil kuesioner tersebut akan diuji dengan uji validitas dan reabilitas. Validitas dan reliabilitas merupakan *point* penting dalam menganalisis sebuah data. Hal itu dilakukan untuk menguji apakah suatu alat ukur atau *instrument* penelitian (dalam hal ini data dan kuesioner) sudah *valid* dan *reliable*. Jika validitas dan reabilitas tidak diketahui, maka akibatnya akan menjadi fatal dalam memberikan kesimpulan ataupun dalam memberikan alasan terhadap hubungan antar variabel. Bahkan secara luas, reliabilitas dan validitas mencakup mutu seluruh proses pengumpulan data sejak konsep disiapkan sampai pada data siap untuk dianalisis.

a. Uji Validitas

Kesalihan atau validitas adalah tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan suatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrument tersebut. Kesalihan suatu kuesioner dinyatakan dengan tingkat kemampuan butir-butir pernyataan kuesioner tersebut untuk mengukur faktor yang ingin diukur dari butir-butir pertanyaannya. Sebuah butir pertanyaan dikatakan valid jika korelasi butir dengan faktor bertambah dan peluang ralat (p) dari korelasi tersebut maksimal 5%. Langkah-langkah yang dilakukan untuk uji validitas adalah sebagai berikut :

1. Menghitung *score factor* dengan jumlah skor butir dalam faktor
2. Menghitung korelasi momen tangkar dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(N\sum x^2 - (\sum x)^2)(N\sum y^2 - (\sum y)^2)]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = korelasi momen tangkar

N = jumlah responden

$\sum x$ = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

$\sum y$ = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

3. Menghitung korelasi bagian total

Korelasi ini diperlukan untuk mengoreksi momen tangkar (r_{xy}) menjadi momen total (rpq). Hal ini disebabkan karena dalam variansi skor faktor sebagai skor bagian bukan skor total. Rumus yang dipakai untuk menghitung korelasi bagian total adalah sebagai berikut :

$$rpq = \frac{(r_{xy})(SB_y) - SB_x}{\sqrt{\sum (SB_x^2)(SB_y^2) - 2(r_{xy})(SB_x)(SB_y)}}$$

Keterangan :

rpq = Koefisiensi korelasi bagian total

r_{xy} = Korelasi momen tangkar

SB_y = Simpang baku skor butir

SB_x = Simpang baku skor faktor

Rumus untuk menghitung simpangan baku :

$$SB = \sqrt{\frac{JK}{N-1}}$$

Keterangan :

SB = Simpangan Baku

JK = Jumlah Kuadrat

N = Jumlah Data

Sedangkan untuk menghitung jumlah kuadrat adalah :

$$JK = \sum (x - \bar{x})^2$$

Derajat bebas (db) yang digunakan adalah $N-2$, dan untuk memperoleh keakuratan hasil dalam perhitungan dan untuk menghemat waktu, maka uji validasi dapat dilakukan dengan *software SPSS 16.0*

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menyangkut dengan ketepatan alat ukur. Pengertian reliabilitas dapat lebih mudah dipahami jika pertanyaan berikut dijawab :

1. Jika objek yang sama diukur berkali-kali dengan alat ukur yang sama apakah kita akan memperoleh hasil yang sama?
2. Apakah ukuran yang diperoleh dengan menggunakan alat ukuran tertentu adalah ukuran yang sebenarnya dari objek tersebut?
3. Berapa besar error yang peroleh dengan menggunakan ukuran tersebut menggunakan objek?

Jawaban pertanyaan tersebut adalah tidak lain dari tiga aspek pengertian tentang reliabilitas. Suatu alat ukur mempunyai tingkat reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu stabil (dapat diandalkan dan dapat diramalkan). Suatu alat ukur yang stabil tidak berubah-ubah pengukurannya dan dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut berkali-kali akan menghasilkan yang sama.

Pertanyaan kedua memberi aspek ketepatan atau akurasi. Suatu pertanyaan atau ukuran yang akurat adalah ukuran yang cocok dengan yang ingin diukur. Jika kedua aspek diatas, yaitu aspek reliabilitas dan aspek akurasi digabungkan, maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur tersebut mantap dan dapat mengukur secara tepat dan

cermat. Dari aspek-aspek diatas dapat disimpulkan bahwa reliabilitas adalah ketepatan dari suatu alat ukur

Rumus untuk perhitungan reliabilitas, dengan persamaan korelasi *alpha* yaitu :

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left(\frac{V_t - V_x}{V_t} \right) = \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{V_x}{V_t} \right)$$

Keterangan :

R_{tt} = Korelasi *alpha*

M = Jumlah butir pertanyaan

V_t = Variansi total (faktor)

V_x = Variansi butir-butir



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam melaksanakan penelitian, dan untuk lebih mempermudah memecahkan permasalahan yang dihadapi, maka perlu diuraikan terlebih dahulu cara-cara yang diperlukan untuk memecahkan permasalahan tersebut. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai sub-bab dari metodologi penelitian seperti tempat dan objek penelitian, metode yang akan digunakan, data yang diperlukan, metode pengambilan data, alat dan analisis data, dan kerangka pikiran.

3.1 Tempat dan Objek Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Taksi Indra Kelana Yogyakarta yang bergerak di bidang jasa. Penelitian ini mengambil kasus tentang penentuan rancangan strategi samudra biru berdasarkan keinginan/harapan konsumen sehingga dapat menciptakan strategi yang berbeda dari pesaing yang sudah ada. Selanjutnya akan dianalisis dengan menggunakan analisis data konsumen, metode *Blue Ocean Strategy (BOS)* dengan pendekatan *Quality Function Deployment (QFD)* dan *SWOT*

3.2 Pengembangan Model Matematis

Pembangunan model adalah model yang diperoleh berdasarkan kajian literature induktif. Model matematis yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Sampel Penelitian

Jumlah sampel untuk konsumen ditentukan dengan menggunakan rumus (Supranto, 1992) :

$$n = p(1-p) \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2$$

Dimana :

n : jumlah sampel

p : proporsi sebenarnya dari populasi

SE : sampling error (kesalahan sampling)

$Z_{\alpha/2}$: Faktor tingkat keyakinan

2. Uji Validitas

Validitas adalah tingkat kemampuan suatu instrument untuk mengungkapkan suatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrument tersebut. Rumus korelasi momen tangkar yang digunakan adalah (Prasesti, 2008):

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum x)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Dengan besar $\alpha = 5\%$, dimana :

r_{xy} = Korelasi momen tangkar

N = jumlah subyek (responden)

$\sum x$ = jumlah skor X (butir)

$\sum Y$ = jumlah Y (skor faktor)

3. Uji Reabilitas Data

Realiabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat ukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Metode yang digunakan dalam

menentukan tingkat reliabilitas adalah koefisien *alpha cronbach*. Hasil perhitungan r_{alpha} pada *software SPSS 16.0* dapat dilihat pada nilai *alpha Croncbach*. Perhitungan secara manual diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left(\frac{Vt - Vx}{Vt} \right)$$

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{Vx}{Vt} \right)$$

Keterangan :

M = Korelasi *alpha*

Vt = Variansi butir-butir data kepentingan konsumen

y = Butir-butir pertanyaan data kepentingan konsumen

Vx = Variansi butir-butir data kepuasan konsumen

x = Butir-butir pertanyaan data kepuasan konsumen

4. Analisis *Quality Function Deployment (QFD)*

QFD berusaha agar perusahaan dapat memprioritaskan kebutuhan para pelanggannya, menemukan tanggapan inovatif terhadap kebutuhan tersebut untuk memperbaiki proses hingga tercapai efektivitas yang maksimum.

Menurut Couhen (1995), terdapat 4 fase dalam proses pengembangan *Quality Function Deployment (QFD)*, salah satu diantaranya adalah matrik perencanaan produk (*House Of Quality*). *HOQ (House of Quality)* merupakan matrik yang menggambarkan keseluruhan informasi yang diperlukan untuk mengembangkan Taksi Indra Kelana Yogyakarta di dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat. Tahap pembuatan *HOQ* dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Menentukan *importance rating*

Nilai *importance rating* tiap atribut keinginan pelanggan diperoleh dengan perhitungan rata-rata. Dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Keterangan :

\bar{x} = Nilai rata-rata

x_i = Data yang diperoleh dari kuesioner (data kepentingan pelanggan).

n = Jumlah responden

b. Menentukan kesenjangan (*gap*)

Menghitung kesenjangan (*gap*) untuk faktor kualitas pelayanan jasa menggunakan rumus sebagai berikut :

$$G = P (\text{Perception}) - E (\text{Expectation})$$

Kesenjangan yang bernilai negatif menunjukkan bahwa harapan konsumen tidak terpenuhi. Semakin besar kesenjangan terjadi, maka semakin lebar jurang pemisah antara keinginan konsumen dengan sesuatu yang mereka peroleh sebenarnya) (MORI, 2002:11 dalam <http://www.mori.com>)

c. *Improvement Ratio*

Perhitungan untuk mencari besar nilai *improvement ratio* adalah sebagai berikut :

$$\text{Improvement Ratio} = \frac{\text{goal}}{\text{kondisi sekarang}}$$

d. *Row Weight* (Berat Bobot Baris)

Menghitung *row weight* (berat bobot baris) untuk faktor kualitas pelayanan jasa menggunakan rumus sebagai berikut :

$$rw = IR \times sp \times ir$$

Keterangan :

rw = row weight

IR = imporortant rating

sp = sales point

ir = improvement ratio

Atribut yang mempunyai nilai berat bobot baris terbesar berarti memperoleh prioritas terlebih dahulu untuk dilakukan suatu tindakan guna memperbaiki kualitas pelayanan

3.3 Data yang di perlukan

Data-data yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

1. Data primer, yaitu data-data yang didapat dari observasi atau penelitian langsung di lapangan. Dalam penelitian ini data yang diperlukan adalah variabel-variabel yang digunakan sebagai acuan untuk pembuatan kuesioner. Variabel-variabel tersebut dari fasilitas fisik (*tangible*), kemampuan dan kehandalan pelayanan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), dan kemudahan dalam melakukan hubungan (*emphaty*). Selain data internal perusahaan, data yang dibutuhkan adalah data eksternal yaitu keadaan konsumen dan pesaing.
2. Data sekunder, yaitu data yang didapatkan dari literature atau penelitian-penelitian yang sudah ada sebelumnya.

3.4 Cara Pengambilan Data

Pengambilan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara :

1. Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan agar peneliti dapat menguasai teori maupun konsep dasar yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti. Studi ini dilakukan dengan membaca dan mempelajari beberapa referensi seperti literature, laporan-laporan ilmiah dan tulisan-tulisan ilmiah lain yang dapat mendukung terbentuknya landasan teori, sehingga digunakan sebagai landasan yang kuat dalam analisis penelitian.

2. Penelitian Lapangan

Metode pengambilan data ini dilakukan dengan cara melaksanakan penelitian langsung ke perusahaan yang bersangkutan. Data terkait didapatkan dengan sumber :

a. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan dan pencatatan langsung terhadap objek, wawancara terhadap pihak terkait, dengan tujuan untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan.

b. Data Perusahaan

Data-data lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini didapatkan dari literature yang ada di perusahaan yang bersangkutan, meliputi sejarah berdirinya, visi, misi, kegiatan dan informasi lainnya.

3.5 Teknik Pengolahan dan Analisa Data

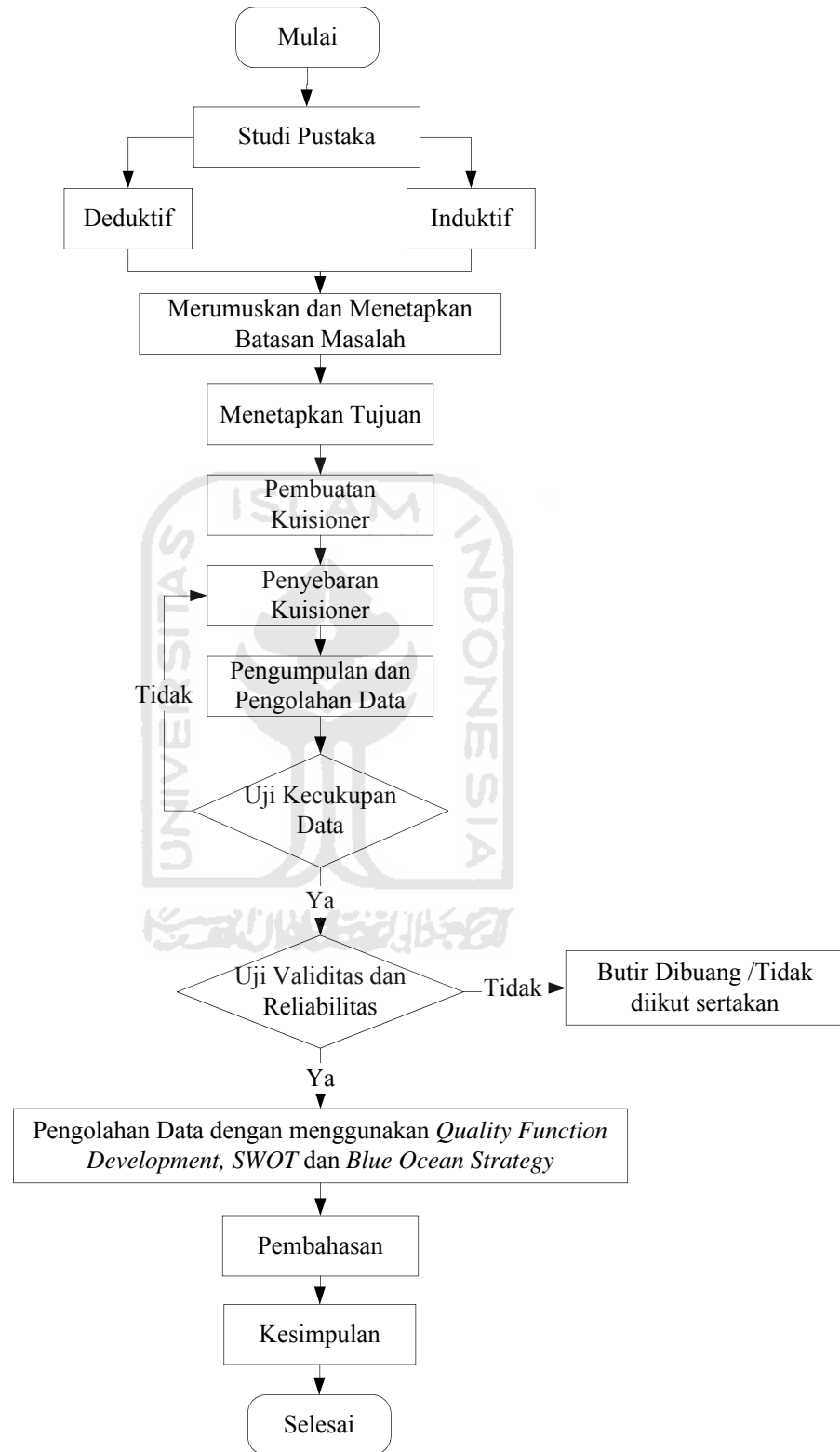
Setelah data-data yang dibutuhkan dalam penelitian, data tersebut kemudian diolah yang kemudian dilakukan analisis data. Adapun tahapannya sebagai berikut :

1. Penyebaran kuesioner
2. Melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner dengan bantuan *software SPSS 16.0*
3. Menyusun *House of Quality* yang berisi tentang atribut-atribut yang menjadi keinginan konsumen
4. Membuat kanvas strategi awal dengan melihat keadaan sekarang pada objek yang akan diteliti dan objek yang menjadi pesaing
5. Menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan faktor-faktor persaingan yang diawali dengan berbagai pertimbangan dan dengan melihat apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh pengunjung.
6. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi yang baru dengan kanvas strategi pesaing
7. Menentukan fokus, gerakan menjauh, serta motto sebagai bentuk ciri strategi dalam penerapan *Blue Ocean Strategy*

3.6 Kesimpulan

Langkah terakhir dari suatu penelitian adalah berupa penarikan kesimpulan berdasarkan pengumpulan data, analisis data, dan pengambilan keputusan. Penarikan kesimpulan ini berguna untuk menerangkan hasil akhir suatu penelitian.

3.7 Kerangka Penelitian



Gambar 3.1 Diagram Alir Kerangka Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Profil Perusahaan

Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang jumlah penduduknya semakin bertambah. Hal ini diakibatkan oleh adanya jumlah kelahiran yang meningkat dan banyaknya para pendatang dari berbagai wilayah di luar Kota Yogyakarta yang datang untuk menuntut ilmu dan bekerja. Selain itu banyaknya wisatawan yang mendatangi kota ini juga mengakibatkan kepadatan kota ini salah satunya kepadatan jalan raya. Dengan demikian, masalah transportasi merupakan hal yang utama. Banyak solusi yang bermunculan untuk memecahkan masalah dibidang transportasi.

Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dibidang transportasi, banyak sekali bermunculan perusahaan yang menawarkan jasa dibidang transportasi misalnya, angkutan umum, ojek, dan taksi. Di DIY sendiri sudah banyak bermunculan perusahaan taksi, salah satunya yaitu Taksi Indra Kelana.

Perusahaan Taksi Indra Kelana merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang transportasi. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1970 dan saat itu sudah banyak bermunculan perusahaan yang bergerak dibidang yang sama. Perusahaan ini berpusat di DKI Jakarta, yang khusus menangani bagian administrasi, karena pemerintah di DKI Jakarta sendiri, tidak memberikan ijin untuk beroperasi dikarenakan jumlah kendaraan

dan penduduk yang semakin bertambah. Sehingga Taksi Indra Kelana membuka kantor cabang di Yogyakarta yang terletak di Jl. P. Mangkubumi No. 56 Yogyakarta 55232.

Kantor Indra Kelana Yogyakarta berbeda dengan yang ada di kantor pusat Jakarta, disini kantor tidak hanya menangani masalah administrasi saja, tetapi sudah memiliki ijin operasional dan dilengkapi dengan pusat penjualan tiket pesawat (*ticketing*) dan *tour & travel agency*.

Untuk wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta tentang pemberlakuan jumlah armada taksi hanya 800 buah, sehingga setiap perusahaan memiliki 50 buah armada taksi. Dan sistem untuk biaya taksi sendiri, Taksi Indra Kelana Yogyakarta sudah memberlakukan sistem argo sejak tahun 1989.

Taksi Indra Kelana tidak mempunyai tempat khusus untuk menunggu calon penumpang dan begitu juga dengan taksi-taksi yang ada di Yogyakarta. Tempat-tempat strategis dan banyak didatangi oleh masyarakat Yogyakarta atau para wisatawan, seperti stasiun, Malioboro, Ambarukmo Plaza, Hotel, dan lain-lain. Tempat strategis seperti itulah yang sering dijadikan tempat untuk menunggu calon penumpang dan disitu banyak sekali berbagai Taksi di Yogyakarta. Agar tidak terjadi penumpukan kendaraan di titik-titik ramai, Organda (organisasi pengusaha nasional angkutan bermotor di jalan) mengatur jadwal perputaran taksi di tempat-tempat strategis tersebut.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi Perusahaan

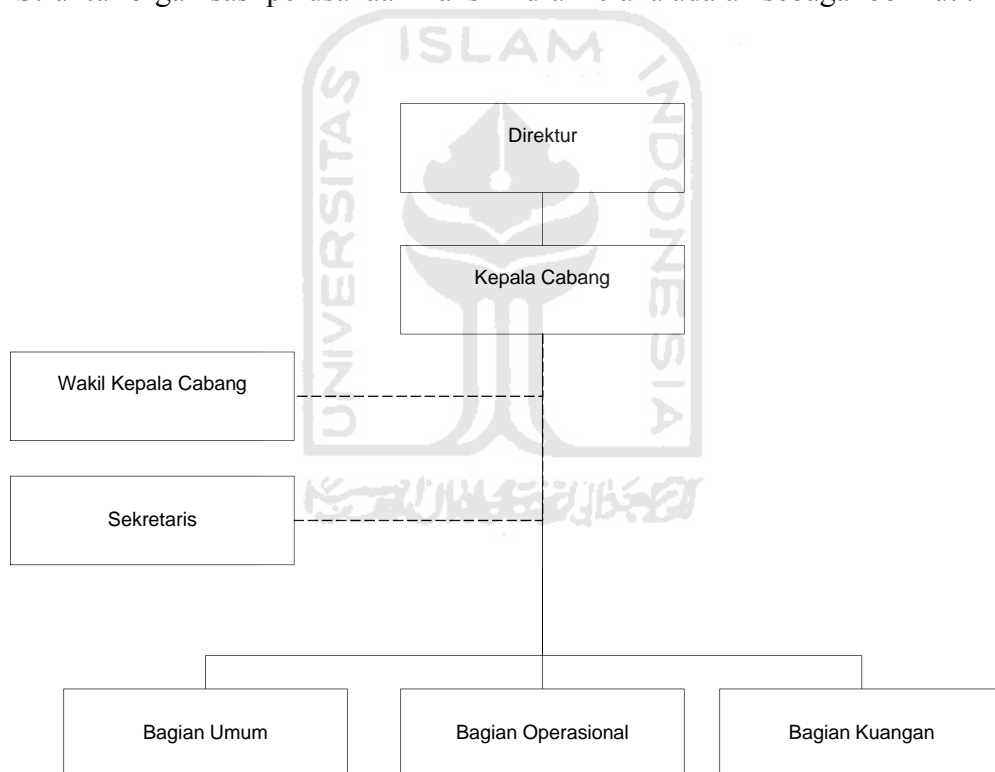
Visi dari Taksi Indra Kelana yaitu membantu pemerintah di bidang transportasi di Indonesia serta membuka lapangan pekerjaan untuk masyarakat

b. Misi Perusahaan

Misi Perusahaan Taksi Indra Kelana yaitu menjalankan bisnis dibidang transportasi dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan dan anggota perusahaan, menjadikan taksi sebagai media untuk membantu kehidupan masyarakat serta mengupayakan untuk memperoleh profit sehingga membantu pemerintah dalam bidang ekonomi

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan Taksi Indra Kelana adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Taksi Indra Kelana

4.1.4 Rekapitulasi Jawaban Responden

Responden penelitian ini adalah konsumen atau pengguna jasa pelayanan Taksi Indra Kelana Yogyakarta. Penyebaran kuesioner ini dilakukan dengan meminta bantuan dari setiap supir untuk memberikan kepada pelanggan, selain itu dengan melakukan tatap muka kepada pelanggan.

Berikut ini data-data yang diperoleh dari hasil observasi lapangan terhadap objek penelitian. Hasil deskripsi penyebaran kuesioner adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Hasil Deskripsi Penyebaran Kuesioner

No.	Keterangan	Jumlah Kuesioner
1	kuesioner yang disebar	80
2	kuesioner yang kembali	80
3	kuesioner yang rusak	-
4	Jumlah kuesioner yang diolah	80

4.1.5 Atribut Penelitian

Rekapitulasi jawaban responden merupakan rekapitulasi jawaban kuesioner yang terdiri dari skala kepentingan dan skala kepuasan, yang kembali dan terjawab seluruh pertanyaan. Hasil rekapitan jawaban responden tersebut dapat dilihat pada halaman lampiran. Adapun atribut dalam kuesioner tersebut adalah :

Tabel 4.2 Atribut penelitian

Dimensi	Atribut
Dimensi Tangibles (Wujud)	1. Kebersihan Taksi
	2. Wujud Fisik kendaraan (kualitas/penampilan)

Dimensi	Atribut
Dimensi Reliability (kahandalan)	3. Ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan
	4. Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya
	5. Kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan
Dimensi Reliability (kahandalan)	6. Ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon
	7. Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana saja dan kapan saja.
Dimensi Responsiveness (Daya tanggap)	8. Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang
	9. Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang
Dimensi Assurance (Jaminan)	10. Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang
	11. Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh
Dimensi Emphaty (empati)	12. Keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan
	13. Kejujuran dan kedisiplinan supir
	14. Kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Penentuan Sampel

Sampel adalah sebagian populasi yang memiliki peluang yang sama untuk dipilih. Sampel yang baik adalah sampel yang dapat mewakili populasi yang ada. Penentuan jumlah sampel dapat diketahui dengan rumus :

$$n = p(1 - p) \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2$$

Dimana :

n : jumlah sampel

p : proporsi sebenarnya dari populasi

SE : sampling error (kesalahan sampling)

$Z_{\alpha/2}$: Faktor tingkat keyakinan

Karena besar proporsi sampel p tidak diketahui, maka $p(1-p)$ juga tidak diketahui, tetapi p selalu diantara 0 sampai 1, dengan p maksimum maka :

$$\begin{aligned}
 F(p) &= p - p^2 \\
 \frac{df(p)}{d(p)} &= 1 - 2p \\
 \frac{df(p)}{d(p)} \text{ maksimal, jika } \frac{df(p)}{d(p)} &= 0 \\
 0 &= 1 - 2p \\
 -1 &= -2p \\
 p &= 0.5
 \end{aligned}$$

Harga maksimal $f(p)$ adalah $p(1-p) = 0.5(1-0.5) = 0.25$, sehingga besarnya sampel jika mengandung tingkat kepercayaan 90% dan kesalahan yang terjadi tidak lebih dari 10% adalah :

$$\begin{aligned}
 n &= p(1-p) \left[\frac{Z_{\alpha/2}}{SE} \right]^2 \\
 n &= 0.5(-0.5) \left[\frac{1.645}{0.1} \right]^2 \\
 n &= 67.65 \approx 68 \text{ responden}
 \end{aligned}$$

4.2.2 Uji Validasi Data

Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel penelitian dapat mewakili apa yang ingin diukurnya. Uji validitas dilakukan

dengan menghitung korelasi masing-masing pernyataan dengan skor total dengan menggunakan rumus korelasi produk moment.

Dalam Penelitian ini uji validitas dilakukan dua kali, karena kuesioner terdiri dua bagian yang memuat tingkat kepuasan konsumen dan tingkat harapan/kepentingan dari konsumen. suatu butir kuesioner dikatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif.

a. Menentukan Hipotesis

Ho = Butir kuesioner valid

Hi = Butir kuesioner tidak valid

b. Menentukan r_{tabel}

Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$

Derajat kebebasan (db) = $n-2 = 80-2 = 78$

Untuk mencari r_{tabel} , dilakukan perhitungan dengan cara interpolasi, yaitu :

df = 60, $r_{tabel} = 0.165$

df = 120, $r_{tabel} = 0.117$

Maka untuk r_{tabel} dengan df = 78 adalah :

$$\begin{aligned} \frac{-0.165}{0.117 - 0.165} &= \frac{78 - 60}{120 - 60} \\ \frac{x - 0.165}{-0.048} &= \frac{18}{60} \\ x - 0.165 &= \frac{18}{60}(-0.048) \\ x - 0.165 &= -0.0144 \\ x &= 0.1506 \end{aligned}$$

Maka, $r_{tabel} = 0.1506$

c. Mencari nilai r_{hitung}

Nilai r_{hitung} dapat diperoleh setelah melakukan pengolahan data dengan menggunakan *software SPSS 16.0*. Nilai r_{hitung} dapat dilihat pada hasil *output SPSS 16.0* pada nilai *Correlaeted Item-Total Correlation*, sedangkan untuk perhitungan secara manual dapat dilihat pada halaman lampiran, dan dihitung melalui rumus (Prasesti, 2008) :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = korelasi momen tangkar

N = jumlah responden

$\sum x$ = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

$\sum y$ = jumlah skor butir (x) yang didapat dari rekap data kepuasan responden

d. Pengambilan keputusan

Dalam pengambilan keputusan memiliki dasar, yaitu :

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya butir kuesioner dinyatakan valid

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka H_0 ditolak, artinya butir kuesioner dinyatakan tidak valid

Tabel 4.3 Uji Validasi Skala Kepentingan dan Kepuasan Pengguna Taksi Indra Kelana

No	Atribut	Tingkat		r _{tabel}	Status
		Kepuasan	Harapan		
1	Kebersihan Taksi	0.573	0.466	0,1506	Valid
2	Wujud Fisik kendaraan (kualitas/penampilan)	0.511	0.278	0.1506	Valid
3	Ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan	0.632	0.576	0.1506	Valid
4	Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya	0.564	0.467	0.1506	Valid
5	kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan	0.729	0.682	0.1506	Valid
6	Ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon	0.636	0.733	0.1506	Valid
7	Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana saja dan kapan saja.	0.621	0.576	0.1506	Valid
8	Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang	0.817	0.746	0.1506	Valid
9	Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang	0.741	0.545	0.1506	Valid
10	Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang	0.757	0.685	0.1506	Valid
11	Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh	0.540	0.744	0.1506	Valid
12	Keramahan dan kesopanan petugas	0.649	0.715	0.1506	Valid

No	Atribut	Tingkat		r _{tabel}	Status
		Kepuasan	Harapan		
13	Kejujuran dan kedisiplinan supir	0.717	0.645	0.1506	Valid
14	Kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang	0,705	0.495	0.1506	Valid

Tabel 4.4 Uji Validasi Skala Kepentingan/Harapan dan Kepuasan Pengguna Taksi Jas

No	Atribut	Tingkat		r _{tabel}	Status
		Kepuasan	Harapan		
1	Kebersihan Taksi	0.719	0.685	0,1506	Valid
2	Wujud Fisik kendaraan (kualitas/penampilan)	0.717	0.652	0.1506	Valid
3	Ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan	0.817	0.750	0.1506	Valid
4	Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya	0.681	0.734	0.1506	Valid
5	kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan	0.698	0.785	0.1506	Valid
6	Ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon	0.735	0.848	0.1506	Valid
7	Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana dan kapan saja.	0.644	0.709	0.1506	Valid

No	Atribut	Tingkat		r _{tabel}	Status
		Kepuasan	Harapan		
8	Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang	0.697	0.809	0.1506	Valid
9	Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang	0.682	0.803	0.1506	Valid
10	Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang	0.833	0.847	0.1506	Valid
11	Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh	0.850	0.816	0.1506	Valid
12	Keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan	0.694	0.832	0.1506	Valid
13	Kejujuran dan kedisiplinan supir	0.770	0.821	0.1506	Valid
14	Kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang	0.809	0.681	0.1506	Valid

4.2.3 Uji Reliabilitas Data

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, maka berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya. Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat ukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Metode yang digunakan dalam menentukan tingkat reliabilitas adalah koefisien *alpha cronbach*. Alat ukur dikatakan reliabel jika memiliki koefisien *alpha* lebih besar dari 0,6 (Prasesti, 2008). Perhitungan dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak *SPSS*.

a. Menentukan Hipotesis

Ho = Skor item kuesioner reliabel

Hi = Skor item kuesioner tidak reliabel

b. Menentukan nilai r_{tabel}

Tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$

Derajat kebebasan (db) = $n-2 = 80-2 = 78$

$r_{tabel} = 0.1506$

c. Menentukan nilai r_{alpha}

Hasil perhitungan r_{alpha} pada *software SPSS 16.0* dapat dilihat pada nilai *alpha Croncbach*. Perhitungan secara manual diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left(\frac{Vt - Vx}{Vt} \right)$$

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{Vx}{Vt} \right)$$

Keterangan :

M = Korelasi *alpha*

Vt = Variansi butir-butir data kepentingan konsumen

y = Butir-butir pertanyaan data kepentingan konsumen

Vx = Variansi butir-butir data kepuasan konsumen

x = Butir-butir pertanyaan data kepuasan konsumen

d. Pengambilan Keputusan

Dasar pengambilan keputusan untuk uji reliabilitas adalah :

Jika $r_{alpha} > r_{tabel}$, maka H_0 diterima, maka butir kuesioner dinyatakan reliabel

Jika $r_{alpha} < r_{tabel}$, maka H_0 ditolak, maka butir kuesioner dinyatakan tidak reliabel

Dari hasil *output SPSS 16.0* didapat nilai reliabilitas sebesar 0.763 untuk reliabilitas tingkat kepuasan dan 0.756 untuk reabilitas tingkat kepentingan/harapan. Artinya H_0 diterima, maka butir kuesioner dinyatakan reliabel.

4.2.4 *Quality Function Deployment (QFD)*

Fase desain dalam perancangan *QFD* adalah pembuatan rumah kualitas atau yang biasa disebut dengan *HOQ (House of Quality)* terdiri dari dua bagian utama. Bagian pertama adalah bagian yang memuat informasi yang berhubungan dengan konsumen. Bagian yang kedua adalah bagian yang memuat informasi keteknikan yang merespon masukan dari pelanggan/konsumen. *HOQ (House of Quality)* merupakan matrik yang menggambarkan keseluruhan informasi yang diperlukan untuk mengembangkan Taksi Indra Kelana Yogyakarta di dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat. Tahap pembuatan *HOQ* dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Kebutuhan Pelanggan

Dari hasil observasi dan wawancara di lapangan terhadap pengguna Taksi Indra Kelana Yogyakarta, diperoleh 14 atribut yang menjadi kebutuhan pengguna Taksi Indra Kelana sebagai konsumen. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 Kebutuhan Pelanggan (*Voice of Customer*)

No	<i>Voice of Customer</i>
1	Kebersihan Taksi
2	Wujud Fisik kendaraan (kualitas/penampilan)
3	Ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan
4	Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya
5	Kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan
6	Ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon
7	Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana dan kapan saja.
8	Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat
9	Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang
10	Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang
11	Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh
12	Keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan
13	Kejujuran dan kedisiplinan supir
14	Kepedulian memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang

b. *Importance rating*

Dalam bagian ini, terdapat data kuantitatif dengan skala likert yang memiliki skala pembobotan 1 sampai dengan 5 dengan definisi sebagai berikut :

1. Skala 1 = Sangat Tidak Penting
2. Skala 2 = Tidak penting
3. Skala 3 = Cukup Penting
4. Skala 4 = Penting
5. Skala 5 = Sangat Penting

Nilai *importance rating* tiap atribut keinginan pelanggan diperoleh dengan perhitungan rata-rata, yaitu data tingkat kepentingan pelanggan sebanyak 80 responden. Menurut rumus sebagai berikut :

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Keterangan :

\bar{x} = Nilai rata-rata

x_i = Data yang diperoleh dari kuesioner (data kepentingan konsumen)

n = jumlah responden

Sebagai contoh perhitungan pada butir pertama tentang kebersihan taksi, yaitu :

$$\bar{x} = \frac{5 + 4 + 4 + 4 + 5 + 5 + \dots + 5 + 5 + 3}{80}$$

$$\bar{x} = 4.6$$

Untuk hasil selanjutnya bisa dilihat pada tabel berikut ini

Tabel 4.6 *Importance Rating*

No	<i>Voice of Customer</i>	<i>Importance Rating</i>	Rangking
1	Kebersihan Taksi	4.61	2
2	Wujud Fisik kendaraan (kualitas/penampilan)	4.28	11
3	Ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan	4.46	6
4	Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya	4.58	4
5	Kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan	4.42	7
6	Ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan via telepon	4.37	8

No	<i>Voice of Customer</i>	<i>Importance Rating</i>	Rangking
7	Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana saja dan kapan saja.	4.32	10
8	Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang	4.23	12
9	Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang	4.11	14
10	Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang	4.62	1
11	Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh	4.58	3
12	Keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan	4.33	9
13	Kejujuran dan kedisiplinan supir	4.52	5
14	Kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang	4.13	13

c. Evaluasi Pembandingan (*Customer Competitive Evaluation*)

Evaluasi pembandingan berupa matrik yang digunakan untuk membandingkan kualitas pelayanan di Taksi Indra Kelana dengan kualitas pelayanan di Taksi Jass. Evaluasi pembandingan ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana produk jasa yang dihasilkan atau pelayanan yang telah diberikan kepada konsumen. Data kuantitatif data tersebut diperoleh melalui kuesioner dengan menggunakan skala pembobotan yang dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Skala 1 = Sangat Tidak Penting
2. Skala 2 = Tidak penting
3. Skala 3 = Cukup Penting
4. Skala 4 = Penting
5. Skala 5 = Sangat Penting

Untuk memperoleh nilai dari evaluasi pembandingan yaitu dengan perhitungan rata-rata, dimana data kuantitatif dari 80 responden pada kuesioner (data kepuasan pelanggan) dibuat nilai rata-ratanya untuk masing-masing atribut. Untuk hasil dari nilai tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7 *Customer Competitive Evaluation*

No	Kebutuhan Pelanggan	<i>Customer Competitive Evaluation</i>	
		Indra Kelana	Jass
1	Kebersihan Taksi	3.78	4.53
2	Wujud Fisik kendaraan (kualitas/penampilan)	3.75	4.56
3	Ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan	3.78	4.48
4	Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya	3.8	4.56
5	kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan	3.77	4.43
6	Ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon	3.87	4.5
7	Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana saja dan kapan saja.	3.87	4.43
8	Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang	3.43	4.51
9	Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang	3.53	4.55
10	Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang	3.96	4.5
11	Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh	4.3	4.52
12	Keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan	3.75	4.58

No	Kebutuhan Pelanggan	<i>Customer Competitive Evaluation</i>	
		Indra Kelana	Jass
13	Kejujuran dan kedisiplinan supir	4.02	4.47
14	Kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang	3.6	4.27

- d. Menterjemahkan Kebutuhan Pelanggan (*Customer Requirement*) ke dalam Kebutuhan Teknis (*Technical Requirement*)

Technical requirement merupakan pengembangan dari kebutuhan pelanggan (*customer needs*) atau merupakan penerjemahan kebutuhan konsumen dalam bentuk teknis agar sebuah produk atau jasa dapat dibentuk secara langsung. Setiap keinginan pelanggan diterjemahkan langsung ke keinginan teknis yang ditandakan dengan satu sifat atribut yang dapat diukur

Tabel 4.8 *Penerjemahan Customer Requirement ke dalam Technical Requirement*

No	Kebutuhan Pelanggan (<i>Voice of Customer</i>)	Kebutuhan Teknis (<i>Technical Requirement</i>)
1	Kebersihan Taksi	Bebas asap rokok
		Tidak ada sampah dan pasir di dalam mobil
		Tersedia tempat sampah kecil di dalam taksi
		Penampilan taksi menarik (warna dan gambar)
2	Wujud Fisik kendaraan (kualitas/penampilan)	Kursi (jok) taksi tidak rusak
		Kendaraan layak pakai dan bersih

No	Kebutuhan Pelanggan (<i>Voice of Customer</i>)	Kebutuhan Teknis (<i>Technical Requirement</i>)
3	Ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan	Tidak salah jalan
		Tepat waktu tetapi tetap aman
		Hafal nama jalan dan alamat DIY dan luar kota
4	Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya	Hafal daerah rawan macet
		Supir harus mengerti tentang mesin
5	Kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan	Tersedianya alarm/tanda darurat bila terjadi bahaya
		Supir harus mengerti tentang kesehatan keselamatan kerja bagi supir sendiri dan konsumen
		Ada tenggang waktu tunggu maksimal setelah taksi dipesan
6	Ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon	Tersedianya armada taksi di berbagai wilayah (kota dan sekitarnya) sehingga bisa menjemput konsumen dengan cepat
		Tersedianya armada taksi di berbagai wilayah (kota dan sekitarnya)
7	Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana saja	Tercantumnya nomer telepon di mobil
8	Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang	Kecekatan dan ketrampilan supir untuk melayani pelanggan
9	Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang	Memberikan musik pada saat dalam perjalanan

No	Kebutuhan Pelanggan (<i>Voice of Customer</i>)	Kebutuhan Teknis (<i>Technical Requirement</i>)
10	Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang	Mematuhi rambu-rambu dan peraturan lalu lintas
		Supir berhati-hati dalam mengendarai mobil (tidak ngebut & ugal-ugalan)
		Tersedianya kelengkapan kendaraan (sabuk pengaman)
		Supir mempunyai kelengkapan dalam berkendara (SIM dan STNK)
11	Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh	Adanya pengecekan rutin argometer, agar tetap berfungsi dengan baik
		Kecepatan taksi standar, agar tetap murah
12	Keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan	Salam, senyum, dan sapa yang diterapkan oleh supir
		Perilaku supir sesuai dengan tata tertib, norma dan hukum yang berlaku
13	Kejujuran dan kedisiplinan supir	Supir mengenakan seragam dan tanda pengenal
		Melaporkan kepada konsumen jika ada barang yang tertinggal dalam mobil
		Kedisiplinan supir dalam berlalu lintas
14	Kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang	Rute perjalanan harus dengan persetujuan kedua pihak (supir dan konsumen)

e. Hubungan Antara Kebutuhan Pelanggan (*Customer Requirement*) dengan Kebutuhan Teknis (*Technical Requirement*)

Menurut Imam Djati (2005), hubungan antara kebutuhan pelanggan (*customer requirement*) dengan kebutuhan teknis (*technical requirement*) dapat dinyatakan dalam tiga tingkatan, yaitu :

1. Hubungan Kuat

Maksudnya yaitu kebutuhan teknis memiliki korelasi yang kuat dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Korelasi ini disimbolkan ● dengan yang memiliki nilai 9

2. Hubungan Menengah

Maksudnya adalah kebutuhan teknis yang memiliki korelasi yang sedang dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Korelasi ini disimbolkan ○ dengan yang memiliki nilai 3

3. Hubungan Lemah

Maksudnya adalah kebutuhan teknis memiliki korelasi yang lemah dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Korelasi ini disimbolkan dengan △ yang memiliki nilai 1.

f. Penentuan Target Kebutuhan Teknis Arah Perbaikan

Nilai target direpresentasikan untuk memenuhi keinginan konsumen, dimana dari kebutuhan teknis ini akan ditentukan target dan arah perbaikannya. Dalam menentukan arah perbaikannya, terdapat 5 simbol arah perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu :

1. \uparrow Kebutuhan teknis saat ini akan lebih baik apabila dilakukan pengadaan maupun usaha sehingga target perusahaan dapat tercapai.
2. \downarrow Kebutuhan teknis saat ini akan lebih baik apabila diturunkan atau dihilangkan sehingga target perusahaan dapat tercapai.
3. \bigcirc Kebutuhan teknis saat ini sudah sesuai dengan target perusahaan
4. \bigcirc \uparrow Kebutuhan teknis saat ini sudah sesuai dengan target perusahaan, tetapi akan lebih baik jika ditingkatkan sesuai dengan keinginan konsumen
5. \bigcirc \downarrow Kebutuhan teknis saat ini sudah sesuai dengan target perusahaan, tetapi akan lebih baik jika diturunkan sesuai dengan keinginan konsumen

Tabel 4.9 Target Kebutuhan Teknis (*Technical Requirement*)

No	<i>Technical Requirement</i>	Arah Perbaikan	Target
1	Bebas asap rokok dan sampah	\bigcirc \uparrow	1 buah stiker larangan merokok
2	Tersedia tempat sampah kecil di dalam taksi	\bigcirc \uparrow	1 unit dalam setiap taksi
3	Penampilan taksi menarik (warna, gambar dan dengan warna kontras tinggi)	\bigcirc \uparrow	Merubah warna yang berbeda dari taksi lain
4	Kursi (jok) taksi tidak rusak	\bigcirc	Dilakukan perawat rutin
5	Tepat waktu tetapi tetap aman	\bigcirc \uparrow	Memberikan rasa aman dan nyaman dalam perjalanan
6	Hafal nama jalan dan alamat DIY dan luar kota	\bigcirc	Menunjukkan profesionalisme kerja yang bagus
7	Hafal daerah rawan macet	\bigcirc	
8	Supir harus mengerti tentang mesin	\bigcirc	

No	<i>Technical Requirement</i>	Arah Perbaikan	Target
9	Tersedianya alarm/tanda darurat bila terjadi bahaya	♂	1 unit dalam setiap taksi
10	Supir harus mengerti tentang kesehatan keselamatan kerja bagi supir sendiri dan konsumen	♂	Meningkatkan rasa aman dan nyaman serta bukti perusahaan bertanggung jawab kepada penumpang
11	Ada tenggang waktu tunggu maksimal setelah taksi dipesan	↑	Waktu tunggu maksimal 15menit setelah pemesanan
12	Tersedianya armada taksi di berbagai wilayah (kota dan sekitarnya) sehingga bisa menjemput konsumen dengan cepat	♂	Menarik minat konsumen dan bagian dari promosi
13	Tercantumnya nomer telepon di mobil	♂	Menarik minat konsumen dan bagian dari promosi
14	Memberikan musik pada saat dalam perjalanan	♂	Selalu bersedia dan menyediakan berbagai macam jenis musik
15	Supir berhati-hati dalam mengendarai mobil (tidak ngebut dan ugal-ugalan)	○	Memberikan rasa aman dan nyaman dalam perjalanan
16	Mematuhi rambu-rambu dan peraturan lalu lintas	○	Meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan
17	Tersedianya kelengkapan kendaraan (sabuk pengaman)	♂	Minimal untuk seat depan
18	Adanya pengecekan rutin argometer, agar tetap berfungsi dengan baik	↑	Dilakukan perawatan rutin
19	Salam, senyum, dan sapa yang diterapkan oleh supir	♂	Diterapkan ke semua konsumen

No	Technical Requirement	Arah Perbaikan	Target
20	Perilaku supir sesuai dengan tata tertib, norma dan hukum yang berlaku	↑ ○	Disesuaikan dengan aturan yang berlaku
21	Supir mengenakan seragam dan tanda pengenal	○	Diterapkan ke semua supir
22	Melaporkan kepada konsumen jika ada barang yang tertinggal dalam mobil	↑ ○	Meningkatkan kepercayaan konsumen
23	Rute perjalanan harus dengan persetujuan kedua pihak (supir dan konsumen)	○	Menanyakan sebelum memulai perjalanan

g. Penentuan Nilai Kepentingan Absolut dan Nilai Kepentingan Relatif Kebuthan Teknis

Nilai kepentingan teknis atau bobot teknis dipakai untuk menganalisis karakteristik teknis yang memiliki point tertinggi sampai terendah. Penentuan bobot teknis bertujuan agar tim pengembang dapat lebih fokus pada karakteristik teknis yang memiliki respon tinggi dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Ada dua jenis bobot teknis yaitu kepentingan *absolute (absolute importance)* dan kepentingan relatif (*relative importance*). Tingkat kepentingan ini digunakan untuk menentukan atribut mana yang akan dijadikan prioritas terlebih dahulu untuk dilakukan.

Menurut Couhen (1995), secara matematika hubungan tersebut dapat dirumuskan sebaga berikut :

$$Kt = \sum_{l=i}^n Bti \times Hi$$

Dimana :

Kt = nilai kepentingan absolute untuk masing-masing atribut

B_{ti} = bobot kepentingan relatif keinginan pelanggan yang memiliki hubungan dengan atribut kebutuhan teknis yang ada

H_i = nilai hubungan untuk keinginan pelanggan yang memiliki hubungan dengan atribut kebutuhan teknis yang ada.

Contoh perhitungan untuk perhitungan tingkat kepentingan absolute untuk atribut salam, sapa, dan senyum yang diterapkan oleh setiap petugas :

$$\begin{aligned} K_t &= (4.23 \times 3) + (4.11 \times 1) + (4.33 \times 9) \\ &= 55.77 \end{aligned}$$

Sedangkan untuk tingkat kepentingan relative diperoleh dari hasil bagi antara masing-masing kepentingan absolute dikalikan dengan 100%.

$$\text{Kepentingan Relatif}(t) = \frac{K_{ti}}{\sum K_t} \times 100\%$$

Keterangan :

$\sum K_t$ = Jumlah total nilai kepentingan absolute kebutuhan teknis

K_{ti} = Nilai Kepentingan absolut kebutuhan teknis

Contoh perhitungan tingkat kepentingan relative untuk atribut salam, sapa, dan senyum yang diterapkan oleh setiap petugas :

$$\text{Kepentingan Relatif}(t) = \frac{55.77}{971.54} \times 100\% = 5.74\%$$

Untuk hasil perhitungan selengkapnya dapat dilihat pada tabel beriku ini :

Tabel 4.10 Nilai Kepentingan Absolut dan Kepentingan Relatif

No	Kebutuhan Teknis	Kepentingan	
		Absolut	Relatif
1	Bebas asap rokok dan sampah	41.4	4.2%
2	Tersedia tempat sampah kecil di dalam taksi	13.8	1.42%
3	Penampilan taksi menarik (warna,gambar dan kinclong)	38.52	3.96%
4	Kursi (jok) taksi tidak rusak	12.8	1.31%
5	Tepat waktu tetapi tetap aman	13.7	1.4%
6	Hafal nama jalan dan alamat DIY dan luar kota	156	16.05%
7	Hafal daerah rawan macet	67	6.8%
8	Supir harus mengerti tentang mesin	13.3	1.3%
9	Tersedianya alarm/tanda darurat bila terjadi bahaya	9.04	0.93%
10	Supir harus mengerti tentang kesehatan keselamatan kerja bagi supir sendiri dan konsumen	81.4	8.3%
11	Ada tenggang waktu tunggu maksimal setelah taksi dipesan	13.1	1.3%
12	Tersedianya armada taksi di berbagai wilayah sehingga bisa menjemput konsumen dengan cepat	78.2	8.04%
13	Tercantumnya nomer telepon di mobil	13	1.33%
14	Memberikan musik pada saat dalam perjalanan	75.1	7.7%
15	Supir berhati-hati dalam mengendarai mobil (tidak ngebut dan ugal-ugalan)	41.6	4.28%
16	Mematuhi rambu-rambu dan peraturan lalu lintas	45.3	4.66%
17	Tersedianya kelengkapan kendaraan (sabuk pengaman)	27.4	2.82%
18	Adanya pengecekan rutin argometer, agar tetap berfungsi dengan baik	13.7	1.41%
19	Salam, senyum, dan sapa yang diterapkan oleh supir	55.8	5.74%
20	Perilaku supir sesuai dengan tata tertib, norma dan hukum yang berlaku	13	1.33%

No	Kebutuhan Teknis	Kepentingan	
		Absolut	Relatif
21	Supir mengenakan seragam dan tanda pengenal	40.7	4.2%
22	Melaporkan kepada konsumen jika ada barang yang tertinggal dalam mobil	81.9	8.42%
23	Rute perjalanan harus dengan persetujuan kedua pihak (supir dan konsumen)	21.2	2.18%

h. Penentuan Hubungan Antar Kebutuhan Teknis

Hubungan antar kebutuhan teknis menggambarkan hubungan antara kebutuhan konsumen dengan karakteristik teknis yang menunjukkan sejauh mana pengaruh karakteristik teknis yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Pola hubungan antar kebutuhan teknis dapat dinyatakan sebagai berikut :

1. Korelasi positif, disimbolkan dengan \bigcirc , hubungan ini terjadi bila kedua kebutuhan teknis saling mendukung untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Korelasi negatif, disimbolkan dengan X, hubungan ini terjadi bila kedua kebutuhan teknis tidak saling mendukung atau bertentangan dengan kebutuhan konsumen

Dengan mengetahui pola teknis hubungan antar teknis ini, maka pihak perusahaan Taksi Indra Kelana dapat mengetahui kebutuhan teknis yang dapat saling menghambat, sehingga harus dicari upaya penyelesaiannya. Sedangkan untuk upaya yang saling mendukung akan dilaksanakan secara bersamaan.

i. *Gap* Antara Kepentingan atau Ekspektasi dengan Harapan atau Persepsi

Gap dapat dilihat dari perbedaan kualitas pelayanan yang diberikan antara tingkat kepuasan dan tingkat kepentingan/harapan. Hasil dari perhitungan *gap* antara yang diharapkan konsumen dengan realisasi yang diberikan perusahaan kepada konsumen dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.11 Perhitungan Gap Antara Tingkat Kepentingan Dan Kepuasan

NO	ATRIBUT PELAYANAN	Kepuasan Konsumen		Gap	Ranking
		Kepuasan	Kepentingan		
<i>Tangibles</i> (Wujud)					
1	Kebersihan Taksi	3,78	4,61	-0,83	1
2	Wujud Fisik kendaraan (kualitas/penampilan)	3,75	4,28	-0,53	9
<i>Reliability</i> (Keandalan)					
3	Ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan	3,78	4,46	-0,68	4
4	Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya	3,8	4,58	-0,78	3
5	Kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya didalam dan luar kendaraan	3,77	4,42	-0,6	6
6	Ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon	3,87	4,37	-0,5	12
7	Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana dan kapan saja.	3,87	4,32	-0,45	13
<i>Responsiveness</i> (Daya Tanggap)					
8	Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat	3,43	4,23	-0,8	2
9	Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang	3,53	4,11	-0,58	7

NO	ATRIBUT PELAYANAN	Kepuasan Konsumen		Gap	Ranking
		Kepuasan	Kepentingan		
<i>Assurance (Jaminan)</i>					
10	Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang	3,96	4,62	-0,6	5
11	Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh	4,3	4,58	-0,28	14
<i>Emphaty (Perhatian)</i>					
12	Keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan	3,75	4,33	-0,58	8
13	Kejujuran dan kedisiplinan supir	4,02	4,52	-0,5	11
14	Kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang	3,6	4,13	-0,53	10

j. Penentuan tujuan (*goal*) yang ingin dicapai

Goal atau tujuan yang diinginkan adalah tingkat kepentingan yang akan ditetapkan dari jasa yang akan dirancang untuk memenuhi keinginan konsumen. *Goal* biasanya dinyatakan dalam skala numerik sebagai tingkat performansi. Karena pengembangan kualitas jasa pelayanan ini berdasarkan pada keinginan konsumen.

k. *Sales Point*

Sales point merupakan keinginan pelanggan yang berpengaruh pada daya saing yang digunakan dalam pemasaran nantinya. Simbol yang digunakan pada *sales point* yaitu dengan nilai tertentu yang besarnya lebih dari satu (1), misalnya 1.2. Sedangkan yang bukan merupakan *sales point* memiliki nilai sama dengan satu (1)

l. Perhitungan *improvement ratio*

Improvement ratio merupakan ukuran dari usaha yang diperlukan untuk mengubah tingkat kepuasan konsumen terhadap atribut kebutuhan konsumen untuk mencapai tujuan atau *goal* yang diinginkan. Sebagai contoh perhitungan adalah atribut nomor satu yaitu kebersihan taksi adalah :

Goal = 4.5, kepuasan pelanggan = 3.78

$$\text{Improvement ratio} = \frac{4,5}{3,78} = 1,2$$

m. Perhitungan *raw weight* (bobot baris)

Raw weight adalah suatu nilai yang menggambarkan tingkat kepentingan secara keseluruhan dari setiap kebutuhan konsumen yang berdasarkan tingkat kepentingan konsumen (*important rating*) dan *improvement ratio*. Contoh perhitungan untuk atribut kebersihan taksi yaitu :

Important rating = 4.61, *sales point* = 4.5, *improvement ratio* = 1,2

$$\text{raw weight} = 4,61 \times 1,22 \times 4,5 = 25,3$$

Untuk hasil perhitungan seluruh atribut penelitian, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

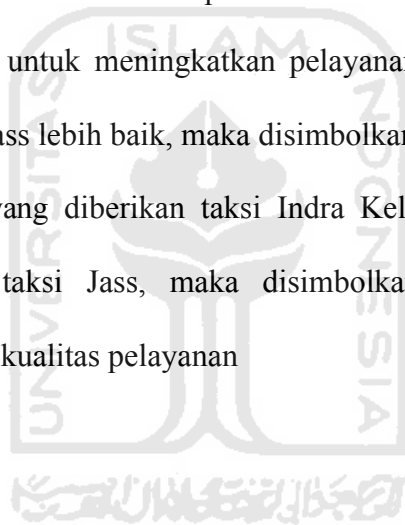
Tabel 4.12 Perhitungan Atribut Penelitian

No	Atribut Kebutuhan Konsumen	<i>Important rating</i>	<i>Kepuasan Pelanggan</i>	<i>Improvement Ratio</i>	<i>Raw Weight</i>
1	Kebersihan Taksi	4,61	3,78	1,2	25.3
2	Wujud Fisik kendaraan (kualitas/penampilan)	4,28	3,75	1,06	18.1
3	Ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan	4,46	3,78	1,12	22.4
4	Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya	4,58	3,8	1,18	24.3
5	Kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan	4,42	3,77	1,06	18.7
6	Ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon	4,37	3,87	1,16	22.8
7	Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana saja dan kapan saja.	4,32	3,87	1,16	22.5
8	Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang	4,23	3,43	1,16	19.6
9	Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang	4,11	3,53	1,13	18.5
10	Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang	4,62	3,96	1,13	23.4
11	Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh	4,58	4,3	1,04	21.4
12	Keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan	4,33	3,75	1,2	23.4
13	Kejujuran dan kedisiplinan supir	4,52	4,02	1,11	22.6
14	Kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang	4,13	3,6	1,25	23.2

n. Menentukan Aksi (*Action*) Terhadap Pengembangan Produk Jasa Baru

Aksi terhadap pengembangan produk jasa baru ditentukan melalui strategi analisis dalam *House of Quality (HOQ)*. Penilaian yang digunakan untuk mengambil tindakan yang diperlukan dikategorikan sebagai berikut :

1. Bila pelayanan yang diberikan taksi Indra Kelana tertinggal jauh dengan pelayanan yang diberikan taksi Jass, maka disimbolkan dengan kode A dengan meningkatkn kualitas pelayanan.
2. Bila pihak taksi Indra Kelana dapat memanfaatkan pelayanan dari taksi Jass sebagai referensi untuk meningkatkan pelayanan karena menurut konsumen pelayanan taksi Jass lebih baik, maka disimbolkan dengan kode B
3. Bila pelayanan yang diberikan taksi Indra Kelana lebih dengan pelayanan yang diberikan taksi Jass, maka disimbolkan dengan kode C dengan mempertahankan kualitas pelayanan





4.2.5 Analisis SWOT

4.2.5.1 Matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI)

Evaluasi faktor internal perusahaan ditujukan untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan.

1. Kekuatan (*Strengths*)
 - a. Memiliki *brand image* yang terkenal di Kota Yogyakarta
 - b. Memiliki armada taksi yang relatif baru
 - c. Mempunyai pusat penjualan tiket pesawat (*ticketing*) dan *tour&travel agency*
 - d. menggunakan tarif argo sesuai peraturan daerah
 - e. Lokasi perusahaan yang strategis terletak di pusat Kota Yogyakarta
2. Kelemahan (*Weaknesses*)
 - a. Perawatan mesin mobil hanya saat terjadi kerusakan.
 - b. Kurang dilakukannya pelatihan kepada para supir untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan
 - c. Desain taksi yang kurang menarik

Tabel 4.13 Evaluasi Faktor Internal

No	Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
1	Kekuatan (<i>Strengths</i>)			
	a. Memiliki <i>brand image</i> yang terkenal	0.20	4	0.8
	b. memiliki armada taksi yang relatif baru	0.15	3	0.45
	c. Mempunyai pusat penjualan tiket pesawat	0.10	3	0.3
	d. menggunakan tarif argo sesuai peraturan daerah	1.15	4	0.6
	e. Lokasi perusahaan yang strategis	0.10	2	0.2
		0.70		2.35
2	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)			
	a. Perawatan mesin mobil hanya saat terjadi kerusakan.	0.10	3	0.3
	b. Kurang dilakukannya pelatihan kepada para supir untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan	0.10	3	0.3
	c. Desain taksi yang kurang menarik	0.10	3	0.3
		0.30		0.9
	Total	1.00		3.25

4.2.5.2 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Evaluasi faktor internal perusahaan ditujukan untuk mengetahui peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) perusahaan.

1. Peluang (*Opportunity*)

- a. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan yang mengadopsi cara kerja Taksi *Blue Bird*
- b. Tingkat kepercayaan konsumen untuk masih menggunakan Taksi Indra Kelana

2. Ancaman (*Threats*)

- a. Warna taksi yang tidak mencolok dan ada beberapa perusahaan taksi yang mempunyai warna cat mobil yang sama
- b. Tidak bisa melakukan penambahan armada taksi baru, dikarenakan peraturan dari Organda
- c. Begitu kuatnya ingatan masyarakat pada nomer telepon Taksi Jass (0274-373737)

Tabel 4.14 Evaluasi Strategi Eksternal

No	Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
1	Peluang (<i>Opportunity</i>)			
	a. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan yang mengadopsi cara kerja Taksi <i>Blue Bird</i>	0.20	4	0.8
	b. Tingkat kepercayaan konsumen untuk masih menggunakan Taksi Indra Kelana	0.20	4	0.8
		0.40		1.6

No	Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
2	Ancaman (<i>Threats</i>)			
	a. Warna taksi yang tidak mencolok dan ada beberapa perusahaan taksi yang mempunyai warna cat mobil yang sama	0.20	3	0.6
	b. Tidak bisa melakukan penambahan armada taksi baru, dikarenakan peraturan dari Organda	0.20	3	0.6
	c. Begitu kuatnya ingatan masyarakat pada nomer telepon Taksi Jass (0274-373737)	0.20	4	0.8
		0.60		2
	Total	1.00		3.6

Penjelasan tabel EFI dan EFA

- a. Faktor strategi internal berupa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang didapat dengan cara melihat kondisi perusahaan dan persaingan bisnis
- b. Nilai bobot berdasarkan pada keadaan bisnis taksi. Pemberian skor pada faktor dimulai dari 0.0 (paling tidak penting) hingga 1.0 (terpenting). Faktor yang dapat memberikan pengaruh terbesar bagi pasar diberi bobot tertinggi. Pembobotan ini berdasarkan kesepakatan antara perusahaan dengan peneliti
- c. Nilai rating didasarkan pada keadaan pasar. Nilai rating 1 mewakili kelemahan utama, rating 2 mewakili kelemahan kecil, rating 3 mewakili kekuatan kecil, dan rating 4 mewakili kekuatan utama.

Berdasarkan perhitungan terhadap atribut *SWOT* diatas, untuk selanjutnya menentukan strategi baru yang didapat dari tabel EFI dan EFA adalah sebagai berikut :

Tabel 4.15 Formulasi Strategi

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	a. Memiliki <i>brand image</i> yang terkenal b. sistem setoran yang mempermudah sopir c. memiliki armada taksi yang relatif baru d. Mempunyai pusat <i>ticketing</i> dan <i>tour&travel agency</i> e. menggunakan tarif argo sesuai peraturan daerah f. Lokasi perusahaan yang strategis	a. Perawatan mesin mobil hanya saat terjadi kerusakan. b. Kurang dilakukannya pelatihan kepada supir untuk meningkatkan pelayanan c. Desain taksi yang kurang menarik
Kesempatan (P)	Stratesi (S-P)	Strategi (W-P)
a. Meningkatkan pelayanan dengan mengadopsi cara kerja Taksi <i>Blue Bird</i> b. Tingkat kepercayaan konsumen untuk menggunakan taksi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menerapkan 3S (senyum, sapa, salam) kepada pelanggan ▪ Kedisiplinan supir untuk berseragam dan memakai tanda pengenal ▪ Mau mengusahakan uang kembalian kepada pelanggan. ▪ Menjalankan argo dan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perawatan mesin secara rutin ▪ Mengadakan pelatihan kepada supir untuk meningkatkan pelayanan ▪ <i>Re-design</i> warna atau gambar agar menarik tetapi tetap mempertahankan ciri perusahaan

	AC	
Ancaman (T)	Strategi (S-T)	Strategi (W-T)
<p>a. Warna taksi yang tidak mencolok dan ada beberapa perusahaan taksi yang mempunyai warna cat mobil yang sama</p> <p>b. Tidak bisa melakukan penambahan armada taksi baru, dikarenakan peraturan dari Organda</p> <p>c. Begitu kuatnya ingatan masyarakat pada nomer telepon Taksi Jass</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menonjolkan ciri perusahaan (logo, warna, dll) ▪ Menuliskan nomer telepon taksi dengan ukuran yang lebih besar ▪ Menunggu calon penumpang di tempat yang ramai pengunjung, karena bisa dijadikan salah satu promosi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bekerjasama dengan perusahaan taksi lain untuk mengembangkan usaha ▪ Memperluas daerah pemasaran untuk lebih memperkenalkan Taksi Indra Kelana

4.2.6 Strategi Samudra Biru (*Blue Ocean Strategy*)

4.2.6.1 Penerapan *Blue Ocean Strategy*

Langkah-langkah untuk menciptakan strategi samudra biru pada penelitian ini adalah :

1. Membuat kanvas strategi awal yang membandingkan antara pelayanan di Taksi Indra Kelana dan Taksi Jass dengan menggunakan data hasil kuesioner.
2. Melakukan penerapan kerangka kerja 4 langkah terhadap kanvas strategi awal (skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan) dengan menggunakan data hasil kuesioner
3. Membuat kanvas strategi baru dari hasil skema diatas
4. Membandingkan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru Taksi Indra Kelana dalam bentuk 1 kanvas strategi
5. Melakukan analisa terhadap strategi melalui pendekatan 3 jenis (*focus, divergensi, motto*) yang dapat mensukseskan penerapan strategi samudra biru.

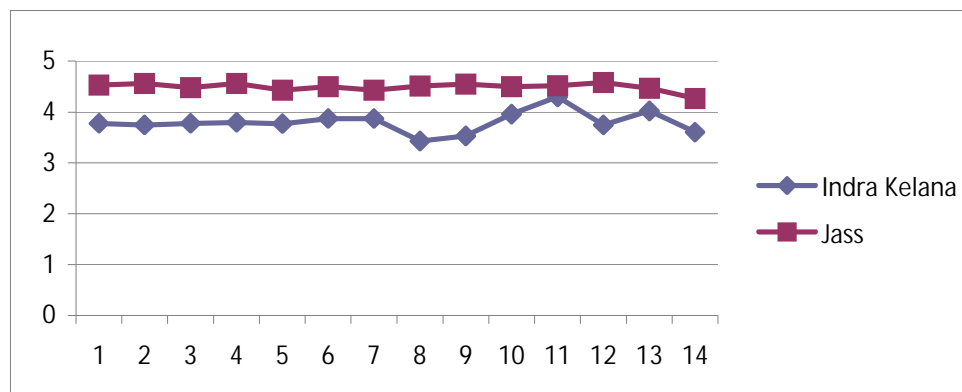
4.2.6.2 Kanvas Strategi Awal

Kanvas strategi berfungsi merangkum situasi terkini dalam ruang pasar yang sudah dikenal dan memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi serta memahami apa yang didapatkan dari konsumen melalui penawaran yang kompetitif yang ada di pasar. Nilai yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan data *customer competitive evaluation*. Berikut ini adalah hasil data kuesioner yang dibutuhkan untuk membuat kanvas strategi awal :

Tabel 4.16 Nilai *Customer Competitive Evaluation*

Faktor	<i>Customer Competitive Evaluation</i>	
	Indra Kelana	Jass
1	3.78	4.53
2	3.75	4.56
3	3.78	4.48
4	3.8	4.56
5	3.77	4.43
6	3.87	4.5
7	3.87	4.43
8	3.43	4.51
9	3.53	4.55
10	3.96	4.5
11	4.3	4.52
12	3.75	4.58
13	4.02	4.47
14	3.6	4.27

Dari data diatas, maka dapat dibuat kanvas strategi awal sebagai berikut :



Gambar 4.3 Kanvas Strategi Awal

4.2.6.3 Tingkat Kepentingan Faktor yang Diciptakan

Dalam bagian ini terdapat skala kuantitatif dengan skala likert dengan pembobotan 1 sampai 5 dengan didefinisikan sebagai berikut :

1. Jawaban a = Sangat Tidak Penting
2. Jawaban b = Tidak penting
3. Jawaban c = Cukup Penting
4. Jawaban d = Penting
5. Jawaban e = Sangat Penting

Nilai kepentingan tiap atribut keinginan pelanggan diperoleh dengan perhitungan rata-rata, yaitu data tingkat kepentingan pelanggan sebanyak 75 responden, pada kuesioner lanjutan dibuat nilai rata-rata untuk masing-masing faktor. Hasil perhitungan rata-rata tiap atribut sebagai berikut :

- pada butir pertama, tentang adanya musik yang ada diberikan pada saat di dalam perjalanan (taksi)

$$\bar{x} = \frac{4 + 4 + 3 + 4 + 3 + 5 + 3 + \dots + 4 + 4 + 5}{75}$$

$$\bar{x} = \frac{265}{75} = 3.53$$

- pada butir kedua merubah warna taksi dengan gambar menarik dan warna dengan kontras tinggi

$$\bar{x} = \frac{5 + 4 + 3 + 5 + 3 + 4 + 3 + \dots + 4 + 3 + 5}{75}$$

$$\bar{x} = \frac{258}{75} = 3.44$$

4.2.6.4 Penerapan Kerja Empat Langkah

Kerangka kerja empat langkah digunakan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru, sehingga dapat menciptakan strategi kanvas baru. Kerja Empat Langkah tersebut adalah menghapuskan-meningkatkan-mengurangi-menciptakan dari atribut kebutuhan pelanggan dalam layanan jasa Taksi.

Untuk faktor-faktor tersebut dapat dilihat dalam skema berikut ini :

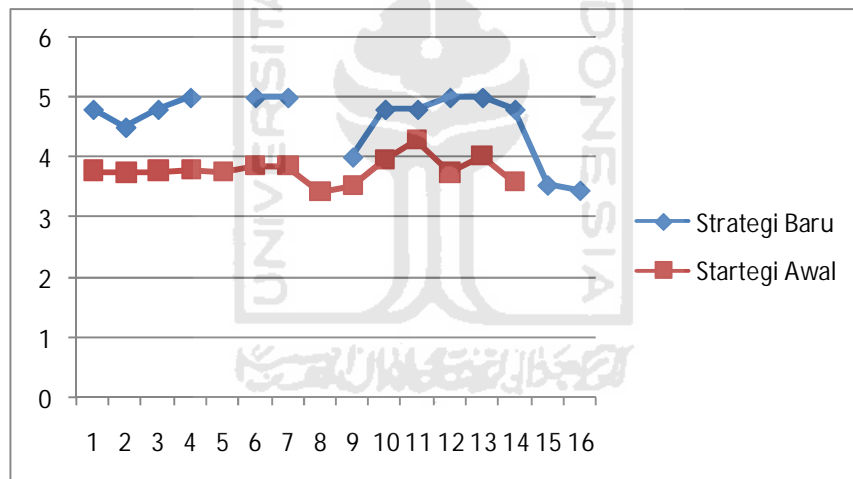
<p style="text-align: center;">Menghapuskan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang ▪ Kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan 	<p style="text-align: center;">Meningkatkan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kebersihan taksi ▪ Kemudahan untuk mendapatkan taksi ▪ Keramahan dan kesopanan supir ▪ Kejujuran dan kedisiplinan supir. ▪ Wujud fisik kendaraan ▪ Ketepatan waktu penyediaan taksi saat melakukan pemesanan via telepon. ▪ Kepedulian untuk memberikan saran mengenai rute terbaik bagi penumpang ▪ Kesesuaian argo dengan jarak ▪ Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang ▪ Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya ▪ Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang ▪ Kemampuan supir mengantarkan sampai tempat tujuan
<p style="text-align: center;">Mengurangi</p>	<p style="text-align: center;">Menciptakan</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penambahan adanya musik ▪ Penampilan taksi menarik (warna, gambar dan dengan warna kontras tinggi)
--	---

Gambar 4.4 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

4.2.6.5 Penentuan Kanvas Strategi Baru

Kanvas Strategi Baru diperoleh dari hasil skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan. Ada 2 (dua) faktor penambahan yang diciptakan, dan ada 2 (dua) faktor yang dikurangi. Hasil dari skema diatas dapat dilihat pada grafik berikut ini :



Gambar 4.5 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dan Kanvas Strategi Awal

4.2.6.6 Analisa 3 Faktor Pendukung *Blue Ocean Strategy*

1. Fokus

Pada kanvas strategi yang telah dibuat, Taksi Indra Kelana memfokuskan pada peningkatan pelayanan kepada para pelanggan, yaitu keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan serta kejujuran dan kedisiplinan supir.

2. *Divergensi* atau Gerakan Menjauh

Gerakan menjauh ini dimaksudkan untuk menjauh dari persaingan dengan melakukan strategi yang belum pernah dilakukan oleh para pemain didalam bisnis yang sama khususnya di Yogyakarta. Maka dalam hal ini Taksi Indra Kelana melakukan strategi pada penambahan musik pada saat di dalam perjalanan dan merubah penampilan taksi menarik (warna,gambar dan dengan warna kontras tinggi)

3. Motto yang Memikat

Motto dari perusahaan berguna untuk menggambarkan dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh jasa taksi ini. Oleh karena itu, sesuai dengan strategi baru yang sedang dilakukan, usulan motto untuk Taksi Indra Kelana adalah **”Kami Datang Untuk Melayani Anda”**

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisis Data Hasil Kuesioner

5.1.1 Uji Kecukupan Data

Berdasarkan perhitungan Uji Kecukupan Data yang terdapat pada pengolahan data, dengan tingkat kepercayaan 90% dan *error* 10%, didapat jumlah data (sampel) minimal yaitu 68 data. Dengan pengambilan data sebanyak 80 kuesioner, dianggap sudah cukup mewakili sebagai sampel dari suatu populasi karena data minimal yang dibutuhkan hanya 68 kuesioner.

5.1.2 Pengujian Validitas

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *Software* SPSS 16 *for Windows* yang hasilnya dapat dilihat pada *Corrected Item-Total Correlation*. Uji validitas data pada penelitian ini dilakukan hanya 1 (satu) iterasi saja karena pada iterasi tersebut, atribut pertanyaan sudah *valid* seluruhnya. Ini berarti atribut-atribut kuesioner telah mampu mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan atribut tersebut.

5.1.3 Pengujian Reliabilitas

Pengolahan data dengan bantuan *Software* SPSS 16 *for Windows* menghasilkan r_{alpha} sebesar 0.756 (dapat dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha*). Apabila koefisien reliabilitas mendekati 1, maka kuesioner dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik. Selain itu, nilai r_{alpha} (0.756) $\geq r_{tabel}$ (0.1506). Dengan ini dapat disimpulkan bahwa

atribut-atribut kuesioner *reliable*. Ini berarti atribut-atribut kuesioner dapat memperlihatkan kemantapan atau stabilitas hasil pengamatan bila diukur dengan atribut-atribut tersebut. Berapa kali pun atribut-atribut kuesioner ditanyakan kepada responden yang berlainan, hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk atribut tersebut.

5.2 Analisa Quality Function Deployment (QFD)

Quality Fuction Deployment adalah sebuah sistem pengembangan produk dan jasa yang dimulai dari merancang produk atau jasa, proses manufaktur sampai produk atau jasa tersebut ke tangan konsumen, dimana penembangan berdasarkan kepada keinginan konsumen.. Menurut Couhen (1995), terdapat 4 fase dalam proses pengembangan *Quality Function Deployment (QFD)*, salah satu diantaranya adalah matrik perencanaan produk (*House Of Quality*). *HOQ (House of Quality)* merupakan matrik yang menggambarkan keseluruhan informasi yang diperlukan untuk mengembangkan Taksi Indra Kelana Yogyakarta di dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat. Tahap pembuatan *HOQ* dapat diuraikan sebagai berikut:

5.2.1 Customer Requirement

Customer Requirement berisi atribut kebutuhan pelanggan sebagai masukan dasar membangun *Quality Function Deployment*. Dari hasil observasi dan wawancara di lapangan terhadap pengguna Taksi Indra Kelana Yogyakarta, diperoleh 14 atribut yang menjadi kebutuhan konsumen. Kebutuhan konsumen tersebut dapat dilihat pada Tabel

4.3 Atribut Penelitian

5.2.2 *Important Rating*

Important rating atau tingkat kepentingan relatif diperoleh dari penilaian responden terhadap atribut kualitas pelayanan yang diharapkan dari penyedia jasa transportasi (taksi).

Dari hasil observasi dan pengolahan data yang telah dijelaskann di bab sebelumnya, untuk atribut dengan tingkat kepentingan paling besar ke nilai yang paling kecil pada atribut (no.10) jamainan rasa aman dan keselamatan penumpang dengan skor sebesar 4.62, atribut (no.1) kebersihan taksi sebesar 4.61, atribut (no.4) kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya dan atribut (no.11) kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh mempunyai nilai import rating sama sebesar 4.58, atribut (no.13) kejujuran dan kedisiplinan supir sebesar 4.52, atribut (no.3) ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan senesar 4.46, atribut (no.5) kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan sebesar 4.42, atribut (no.6) ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon sebesar 4.37, atribut (no.12) keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan sebesar 4.33, atribut (no.7) kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana saja dan kapan saja sebesar 4.32, atribut (no.2) wujud fisik kendaraan (kualitas/penampilan) sebsar 4.28, atribut (no. 8) kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang sebesar 4.23, atribut (no.14) kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang sebesar 4.13, dan terkecil atribut (no.9) kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang sebesar 4.11

5.2.3 *Customer Competitive Evaluation*

Evaluasi pembandingan ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana produk jasa yang dihasilkan atau pelayanan yang telah diberikan kepada konsumen. Dalam penelitian ini membandingkan antara kualitas pelayanan di Taksi Indra Kelana dengan kualitas pelayanan di Taksi Jas. Berdasarkan data kuantitatif, secara keseluruhan nilai kepuasan terhadap atribut kebutuhan pelanggan dari layanan yang diberikan Taksi Jass lebih unggul daripada layanan yang diberikan Taksi Indra Kelana.

5.2.4 Menterjemahkan Kebutuhan Pelanggan ke dalam Kebutuhan Teknis

Setelah dilakukan observasi kepada para pelanggan Taksi Indra Kelana, didapatkan data kebutuhan teknis sebagai berikut :

6. Bebas asap rokok dan sampah
7. Tersedia tempat sampah kecil di dalam taksi
8. Penampilan taksi menarik (warna, gambar dan kinclong)
9. Kursi (jok) taksi tidak rusak
10. Tepat waktu tetapi tetap aman
11. Hafal nama jalan dan alamat DIY dan luar kota
12. Hafal daerah rawan macet
13. Supir harus mengerti tentang mesin
14. Tersedianya alarm/tanda darurat bila terjadi bahaya
15. Supir harus mengerti tentang kesehatan keselamatan kerja bagi supir sendiri dan konsumen
16. Ada tenggang waktu tunggu maksimal setelah taksi dipesan

17. Tersedianya armada taksi di berbagai wilayah (kota dan sekitarnya) sehingga bisa menjemput konsumen dengan cepat
 18. Tercantumnya nomer telepon di mobil
 19. Memberikan musik pada saat dalam perjalanan
 20. Supir berhati-hati dalam mengendarai mobil (tidak ngebut dan ugal-ugalan)
 21. Mematuhi rambu-rambu dan peraturan lalu lintas
 22. Tersedianya kelengkapan kendaraan (sabuk pengaman)
 23. Adanya pengecekan rutin argometer, agar tetap berfungsi dengan baik
 24. Salam, senyum, dan sapa yang diterapkan oleh supir
 25. Perilaku supir sesuai dengan tata tertib, norma dan hukum yang berlaku
 26. Supir mengenakan seragam dan tanda pengenal
 27. Melaporkan kepada konsumen jika ada barang yang tertinggal dalam mobil
 28. Rute perjalanan harus dengan persetujuan kedua pihak (supir dan konsumen)
- 5.2.5 Hubungan Antara Kebutuhan Pelanggan (*Customer Requirement*) dengan Kebutuhan Teknis (*Technical Requirement*)

Berdasarkan hasil observasi dan juga pengolahan data kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa untuk keadaan saat ini, pelanggan Taksi Indra Kelana belum sepenuhnya merasakan kepuasan untuk pelayanan yang diberikan. Dengan demikian, menuntut perusahaan untuk terus melakukan perbaikan agar dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen.

Dalam melakukan perbaikan, perusahaan juga harus melihat arah perbaikan yang seharusnya dilakukan. Untuk arah perbaikan ↑, yaitu kebutuhan teknis saat ini akan lebih baik apabila dilakukan pengadaan maupun usaha sehingga target perusahaan dapat

tercapai, dalam perbaikan ini meliputi adanya tenggang waktu tunggu maksimal setelah taksi dipesan.

Untuk arah perbaikan \bigcirc , yaitu kebutuhan teknis saat ini sudah sesuai dengan target perusahaan. Dalam perbaikan ini meliputi kursi (jok) taksi tidak rusak, hafal nama jalan dan alamat DIY dan luar kota, hafal daerah rawan macet, supir harus mengerti tentang mesin, supir berhati-hati dalam mengendarai mobil (tidak ngebut dan ugal-ugalan), mematuhi rambu-rambu dan peraturan lalu lintas, supir mengenakan seragam dan tanda pengenal, rute perjalanan harus dengan persetujuan kedua pihak (supir dan konsumen).

Untuk arah perbaikan \bigcirc , yaitu kebutuhan teknis saat ini sudah sesuai dengan target perusahaan, tetapi akan lebih baik jika ditingkatkan sesuai dengan keinginan konsumen. Dalam perbaikan ini meliputi bebas asap rokok dan sampah, penampilan taksi menarik (warna, gambar dan dengan warna kontras tinggi), tepat waktu tetapi tetap aman, supir harus mengerti tentang kesehatan keselamatan kerja bagi supir sendiri dan konsumen, tersedianya armada taksi di berbagai wilayah (kota dan sekitarnya) sehingga bisa menjemput konsumen, tersedianya alarm/tanda darurat bila terjadi bahaya, tercantumnya nomer telepon di mobil, kecekatan dan ketrampilan supir, salam, senyum, dan sapa yang diterapkan oleh supir, perilaku supir sesuai dengan tata tertib, norma dan hukum yang berlaku, melaporkan kepada konsumen jika ada barang yang tertinggal dalam mobil.

Tidak ada kebutuhan teknis yang dilakukan perubahan ke arah \downarrow (kebutuhan teknis saat ini akan lebih baik apabila diturunkan atau dihilangkan sehingga target perusahaan dapat tercapai) dan ke arah \bigcirc \downarrow (kebutuhan teknis saat ini sudah sesuai dengan

target perusahaan, tetapi akan lebih baik jika diturunkan sesuai dengan keinginan konsumen)

5.2.6 Nilai Kepentingan Absolut dan Nilai Kepentingan Relatif

Berdasarkan hasil pengolahan data nilai kepentingan absolut dan kepentingan relatif dapat diketahui kebutuhan teknis yang memiliki prioritas paling tinggi harus mendapat perhatian khusus untuk dilaksanakan. Kepentingan teknis tersebut adalah kemampuan supir untuk menghafal nama jalan dan alamat daerah seputar DIY dan luar kota. Hal ini dapat menunjukkan profesionalisme seorang supir, selain itu kepercayaan para pelanggan untuk menggunakan Taksi Indra Kelana akan semakin tinggi, karena jika kepentingan teknis tersebut dipenuhi akan pelanggan akan mendapatkan rute perjalanan terbaik dan ketepatan waktu dalam mengantarkan pelanggan sampai tempat tujuan.

5.2.7 *Gap Analysis*

Analisis *gap* (kesenjangan) dilakukan untuk mengetahui kesenjangan antara kepuasan pelanggan dan tingkat harapan/kepentingan yang diinginkan dari pelayanan Taksi Indra Kelana. *Gap* bernilai negatif (-) ini berarti bahwa jasa yang dipersepsikan tidak sesuai dengan jasa yang diharapkan. Jika *gap* mendekati nol maka makin sedikit kesenjangan yang terjadi dan jika kinerja yang dilakukan perusahaan sesuai dengan kriteria yang diharapkan konsumen maka instansi mendapatkan citra dan dampak positif. Berdasarkan perhitungan data yang sudah dilakukan dapat dijabarkan dengan urutan dari *gap* terbesar sampai terkecil tiap dimensi adalah sebagai berikut :

a. Dimensi *Tangibles* (Wujud)

Untuk atribut kebersihan taksi mempunyai nilai *gap* sebesar -0.83 dan atribut wujud fisik kendaraan sebesar -0.53

b. Dimensi *Reliability* (Kehandalan)

Untuk atribut ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan mempunyai *gap* sebesar -0.68, atribut kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya sebesar -0.78, dan atribut kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya didalam dan luar kendaraan sebesar -0.65.

c. Dimensi *Responsiveness* (Daya Tanggap)

Untuk atribut ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon sebesar -0,5, atribut kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana saja dan kapan saja sebesar -0.45, atribut kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang. sebesar -0.8, dan atribut kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang sebesar -0.58

d. Dimensi *Assurance* (Jaminan)

Untuk atribut jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang mempunyai *gap* sebesar -0,66, dan atribut kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh -0.28.

e. Dimensi *Emphaty* (Perhatian)

Untuk atribut keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan sebesar -0,58, atribut kejujuran dan kedisiplinan supir sebesar -0.5, dan atribut kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang sebesar -0.53

Dalam penelitian ini pihak Taksi Indra Kelana belum bisa memenuhi kepentingan penumpang secara optimal, ini ditunjukkan dengan skor kepuasan lebih rendah daripada tingkat kepentingan/harapan.

5.2.8 *Sales Point*

Berdasarkan pertimbangan perusahaan, atribut yang mempunyai *sales point* dan dapat berpengaruh pada daya saing dalam pemasaran adalah pelayanan Taksi Indra Kelana. Atribut pelayanan tersebut adalah kebersihan taksi, ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan, ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon, kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana saja dan kapan saja, keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan, kejujuran dan kedisiplinan supir, dan kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya, kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh, dan jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang

Taksi Indra Kelana ingin memfokuskan pada pelayanan terhadap konsumen, walaupun atribut tersebut yang dilihat dari kepuasannya masih tertinggal jauh dengan pesaing. Dengan demikian, pihak perusahaan akan terus melakukan perbaikan dan diharapkan dapat dijadikan kekuatan untuk bersaing dengan pesaing dalam pemasarannya.

5.2.9 *Goal*

Penentuan besarnya nilai *goal* pada setiap atribut kebutuhan pelanggan ditentukan oleh kebijakan perusahaan dan mengacu pada atribut yang memiliki nilai sales point 1.2 yang berarti memiliki daya saing yang digunakan dalam pemasaran bisnis taksi. Atribut

tersebut memiliki nilai *goal* sebesar 4.5 dan untuk atribut yang lainnya diberi nilai *goal* sebesar 4.

5.2.10 *Improvement Ratio*

Besarnya nilai *Improvement ratio* berbanding terbalik dengan kepuasan konsumen, jadi semakin besar nilai *improvement ratio* maka semakin jauh juga atribut tersebut dari kepuasan maksimal. Dari pengolahan data didapat bahwa atribut yang memperoleh atribut yang memiliki nilai terbesar pada atribut kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang sebesar 1.25, artinya untuk kondisi saat ini atribut ini jauh dari kepuasan yang diterima oleh pelanggan Taksi Indra Kelana

5.2.11 *Row Weight*

Nilai *row weight* (berat bobot baris) menunjukkan urutan prioritas kebutuhan konsumen, dimana atribut yang mempunyai nilai berat bobot baris terbesar berarti memperoleh prioritas terlebih dahulu untuk dilakukan suatu tindakan guna memperbaiki kualitas pelayanan di Taksi Indra Kelana.

Dalam hasil perhitungan didapatkan hasil dari nilai *row weight* terbesar ada pada atribut pelayanan, yaitu pada atribut (no.10) jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang dan atribut (no.12) keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan, mempunyai nilai *row weight* sebesar 23.4, atribut (no.14) kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang sebesar 23.2, atribut (no.8) ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon sebesar 22.8, dan atribut (no.13) kejujuran dan kedisiplinan supir sebesar 22.6

5.3 Analisis SWOT

Berdasarkan atribut *SWOT* perusahaan yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, formulasi strategi yang didapatkan sebagai berikut :

1. Strategi (S-O)

Berdasarkan kekuatan (*Strengths*) perusahaan yang dimiliki dan peluang (*Opportunity*) yang ada, maka strategi yang didapat adalah :

- Menerapkan 3S (senyum, sapa, salam) kepada pelanggan

Keramahan supir bisa ditunjukkan melalui penerapan 3S ini. 3S dimulai dilakukan saat pertama kali pelanggan masuk ke dalam mobil, supir harus menyapa penumpang, menanyakan alamat yang akan dituju, sampai dengan penumpang keluar dari mobil dan tentunya harus dilakukan dengan senyum.

- Kedisiplinan supir untuk berseragam dan memakai tanda pengenal

Seragam dan tanda pengenal untuk supir harus dikenakan saat sedang bertugas serta dalam pemakaian seragam haruslah rapi dan sopan seperti jika baju berkancing, sebaiknya dikancingkan dengan benar atau memasukkan baju agar tidak terlihat acak-acakan

- Mau mengusahakan uang kembalian kepada pelanggan.

Walaupun konsumen kadang memberikan uang kembalian secara ikhlas, namun uang kembalian harus selalu disiapkan, karena ini salah satu bentuk pelayanan yang profesional. Jika tidak ada uang kembalian, supir harus bersedia mencarikannya dengan cara menukarkan dahulu atau yang lainnya.

- Menjalankan argo dan AC

Argo dan AC harus selalu dijalankan setiap ada penumpang disamping untuk tetap menggunakan harga sesuai argo, hal ini juga bisa menjaga citra perusahaan dimata pelanggan. Karena masih banyak taksi yang tidak menjalankan argo dan menentukan hargo borongan.

2. Strategi (W-O)

Berdasarkan kelemahan (*Weaknesses*) perusahaan dan peluang (*Opportunity*) yang ada, maka strategi yang didapat adalah :

- Perawatan mesin secara rutin

Mesin yang dirawat secara rutin akan tahan lebih lama dan biaya perawatan juga tidak besar.

- Mengadakan pelatihan kepada supir untuk meningkatkan pelayanan

Pelatihan diadakan untuk memberikan tambahan ketrampilan kepada supir dalam masalah pelayanan didalam taksi. Pelatihan bisa berupa kerapihan, keramahan, dan tata cara dalam mengantisipasi bahaya bagi supir.

- *Re-design* warna atau gambar agar menarik tetapi tetap mempertahankan ciri perusahaan

Warna untuk armada Taksi Indra Kelana adalah warna putih dan logo perusahaan yang dicantumkan di mobil tidak begitu besar. Re-design disini dimaksudkan tidak mengganti keseluruhan warna atau logo, tetapi hanya menambahkan warna atau memperbesar logo perusahaan. Sehingga pelanggan bisa membedakan Taksi Indra Kelana dengan taksi yang lainnya.

3. Strategi (S-T)

Berdasarkan kekuatan (*Strengths*) perusahaan yang dimiliki dan ancaman (*Threats*) yang ada, maka strategi yang didapat adalah :

- Menonjolkan ciri perusahaan (logo, warna, dll)

Menonjolkan ciri perusahaan pada setiap armada dengan cara menambahkan warna atau memperbesar logo perusahaan. Sehingga pelanggan bisa membedakan Taksi Indra Kelana dengan taksi yang lainnya.

- Menuliskan nomer telepon taksi dengan ukuran yang lebih besar

Nomer telepon merupakan hal yang penting dari sebuah layanan jasa taksi. Sehingga penulisan nomer telepon untuk setiap armada taksi harus lebih besar agar masyarakat lebih ingat dengan nomer telepon Taksi Indra Kelana.

- Menunggu calon penumpang di tempat yang ramai pengunjung, karena bisa dijadikan salah satu promosi

Hal ini bisa lebih mengenalkan Taksi Indra Kelana kepada masyarakat dan diharapkan masyarakat akan menggunakan taksi tersebut.

4. Strategi (W-T)

Berdasarkan kelemahan (*Weaknesses*) perusahaan dan ancaman (*Threats*) yang ada, maka strategi yang didapat adalah :

- Bekerjasama dengan perusahaan taksi lain untuk mengembangkan usaha

Bekerjasama bisa dalam bentuk menggabungkan 2 perusahaan taksi menjadi 1 manajemen. Agar mempunyai jumlah armada taksi yang melebihi batas yang ditentukan Organisasi.

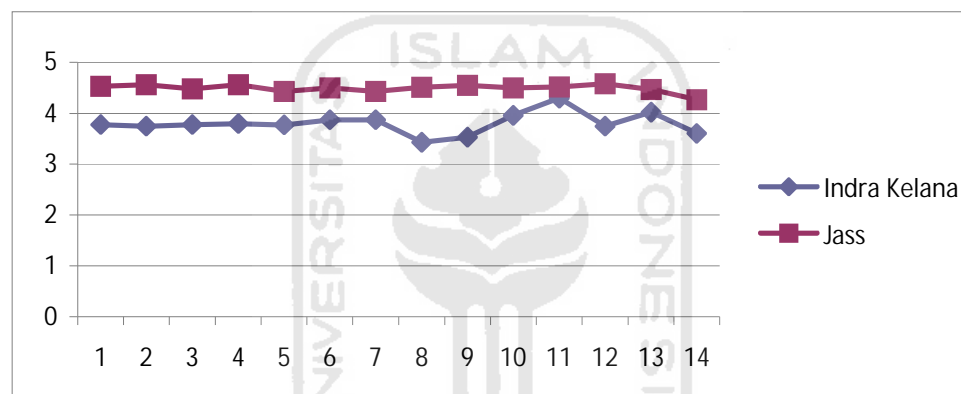
- Memperluas daerah pemasaran untuk lebih memperkenalkan Taksi Indra Kelana

Strategi ini bisa dilakukan dengan membuka kantor cabang di sekitar wilayah DIY, misalnya Semarang, Solo, Magelang, dll.

5.4 Analisa *Blue Ocean Strategy*

5.4.1 Kanvas Strategi Awal

Berdasarkan hasil pengolahan data antara Taksi Indra Kelana dengan Taksi Jass didapatkan kanvas strategi awal sebagai berikut :



Gambar 5.1 Kanvas Strategi Awal

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan pelayanan yang diberikan oleh Taksi Indra Kelana jauh tertinggal dibandingkan dengan pelayanan Taksi Jass. Hal ini terlihat dari armada Taksi Jass lebih menarik (gambar yang menarik dan berbeda) dan menggunakan jenis mobil keluarga (*Avanza*) serta lampu penanda taksi isi atau tidak Taksi Jass menggunakan teknologi yang lebih canggih.

Melihat kondisi tersebut, Taksi Indra Kelana tidak mungkin menggunakan strategi yang sama untuk menarik minat pelanggan. Perusahaan memilih strategi dalam pelayanan, dengan memperbaiki dan menambah pelayanan didalam taksi.

Dengan menggunakan kanvas strategi awal ini untuk selanjutnya akan dipertimbangkan melalui penerapan kerangka kerja empat langkah dan kanvas strategi baru dapat terbentuk setelah dilakukan tindakan melalui skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

5.4.2 Penerapan Kerja Empat Langkah

Kerangka kerja empat langkah digunakan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru, sehingga dapat menciptakan strategi kanvas baru.

b. Faktor yang dihapuskan

- Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang

Atribut ini dihapuskan karena mempunyai nilai *gap* sebesar -0.8 dan atribut ini sudah dirangkum pada atribut (no.9) kemauan supir untuk menanggapi permintaan penumpang yang nilai *gap* nya lebih kecil yaitu -0.58

- Kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan

Atribut ini dihapuskan karena dirangkum pada atribut (no.10) jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang, walaupun nilai *gap* untuk kedua atribut ini sama.

c. Faktor yang dikurangi

Tidak ada atribut yang dikurangi, karena semua atribut pelayanan yang ada dianggap penting dan tidak membebani maupun merugikan pelanggan

d. Faktor yang ditingkatkan

- Kebersihan taksi

Kebersihan taksi juga harus diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, karena dilihat dari pengolahan data tingkat kepentingan pelanggan, atribut kebersihan adalah urutan no.2 yang setelah atribut jaminan rasa aman yang diberikan oleh perusahaan. Selain itu, atribut ini mempunyai kesenjangan terbesar yaitu -0.83

- Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi

Untuk mendapatkan dan menarik pelanggan memakai jasa layanan taksi adalah dengan cara menunggu pelanggan diberbagai sudut kota dan sekitarnya, sehingga pelanggan akan mudah mendapatkan taksi.

- Keramahan dan kesopanan supir

Sikap ramah dan sopan dari supir taksi tidak bisa diartikan dengan sangat objektif, tetapi ini sangat relatif. Namun pelanggan taksi layaknya jasa layanan lainnya, mendabakan kenyamanan. Supir yang terlalu banyak bicara, banyak bertanya, ngambek waktu pelanggan meminta mengecilkan volume radio panggil. Hal ini tidak mencerminkan pelayanan yang profesional dan menyenangkan. Diharapkan dengan menerapkan 3S (senyum, sapa dan salam) bisa memberikan rasa nyaman terhadap pelanggan.

- Kejujuran dan kedisiplinan supir

Kejujuran dan kedisiplinan supir perlu ditingkatkan, karena pelanggan akan mengharapkan supir yang disiplin berlalu lintas, mengenakan seragam dan

tanda pengenal, berpenampilan rapih, selalu melaporkan bila ada barang-barang dari pelanggan ada yang tertinggal, dan lain-lain.

- Ketepatan waktu penyediaan taksi saat melakukan pemesanan melalui via telepon.

Salah satu cara mendapatkan taksi adalah dengan memesan via telepon dan pelanggan tidak menginginkan menunggu terlalu lama untuk taksi datang menjemput. Sehingga, perusahaan harus tahu taksi yang terdekat dari pelanggan. Biasanya untuk mengetahui hal tersebut dengan menggunakan alat radio panggil.

- Kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang

Rute perjalanan itu juga harus disepakati oleh kedua pihak, antara supir dan pelanggan. Selain itu, supir juga harus bisa memberikan rute alternative dan tercepat untuk sampai tujuan, karena penumpang juga tidak mau menghabiskan uang mera hanya untuk berputa-putar saja.

- Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh

Faktor ini perlu ditingkatkan karena untuk mengantisipasi jika ada supir yang tidak menjalankan argometer saat mengantarkan penumpang

- Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang

Semua pengguna jasa layanan pasti akan mementingkan keamanan yang palin utama, mereka tidak akan memilih taksi yang wujud fisiknya bagus jika supirnya ugah-ugalan. Untuk itu, faktor ini perlu ditingkatkan.

- Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya

Penumpang taksi tidak selalu berasal dari Kota Yogyakarta, banyak wisatawan dan dari luar wilayah yang menggunakan jasa ini, untuk itu kemampuan supir untuk mengetahui jalan itu sangat penting.

- Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang

Supir harus memperlakukan penumpang layaknya raja, jika mereka meminta untuk berhenti sebentar maka supir harus mau menunggu dan juga faktor ini juga bisa meningkatkan kepercayaan penumpang untuk menggunakan jasa ini.

e. Faktor yang diciptakan

- Penambahan adanya musik yang ada diberikan pada saat di dalam perjalanan (taksi)

Memberikan musik pada saat dalam perjalanan, merupakan salah satu faktor yang diciptakan. Dengan adanya musik, diharapkan pelanggan tidak jenuh dan tidak hanya mendengar suara radio pemanggil. Musik disini diberikan tidak untuk menghilangkan suara radio panggil dari kantor pusat atau operator lainnya. Radio panggil tetap aktif dan volume musik disesuaikan, tidak terlalu keras dan kecil serta pemilihan musik yang bisa diterima oleh semua kalangan.

- Penampilan taksi menarik (warna, gambar dan dengan warna kontras tinggi)

Wujud fisik dari taksi adalah yang pertama kali dilihat oleh pelanggan. Mereka akan memilih taksi yang menarik dari segi warna, tampilan, dan gambar. Sehingga, menciptakan warna taksi dengan kontras tinggi dapat menonjol dibanding dengan taksi lain.

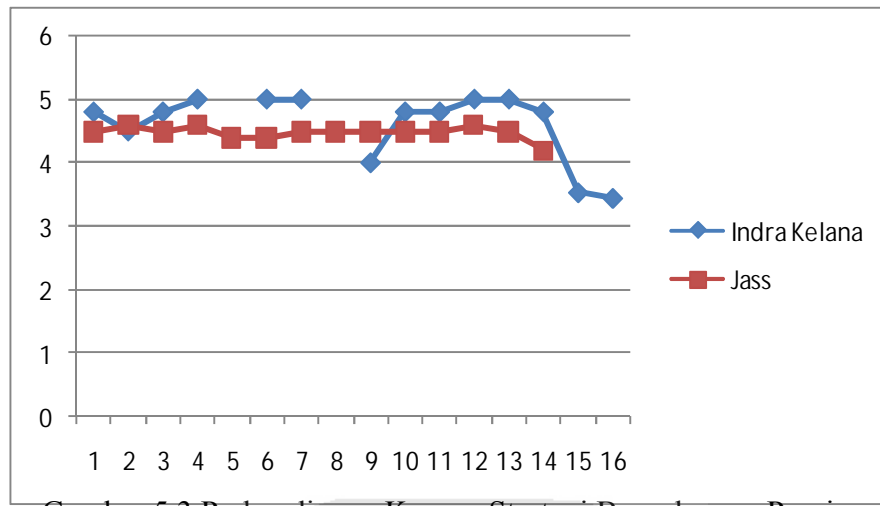
5.4.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Setelah melalui empat pertanyaan dalam kerangka kerja empat langkah, maka langkah selanjutnya adalah bertindak sesuai dengan hasil kerangka kerja di atas. Berikut ini adalah gambar skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan :

<p style="text-align: center;">Menghapuskan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang ▪ Kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan 	<p style="text-align: center;">Meningkatkan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kebersihan taksi ▪ Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi ▪ Keramahan dan kesopanan supir ▪ Kejujuran dan kedisiplinan supir. ▪ Ketepatan waktu penyediaan taksi saat melakukan pemesanan melalui via telepon. ▪ Kepedulian untuk memberikan saran mengenai rute terbaik bagi penumpang ▪ Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh ▪ Jaminan rasa aman dan keselamatan ▪ Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya ▪ Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang ▪ Kemampuan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan
<p style="text-align: center;">Mengurangi</p>	<p style="text-align: center;">Menciptakan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penambahan adanya musik yang ▪ Penampilan taksi menarik (warna, gambar dan dengan warna kontras tinggi)

Gambar 5.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

5.4.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing



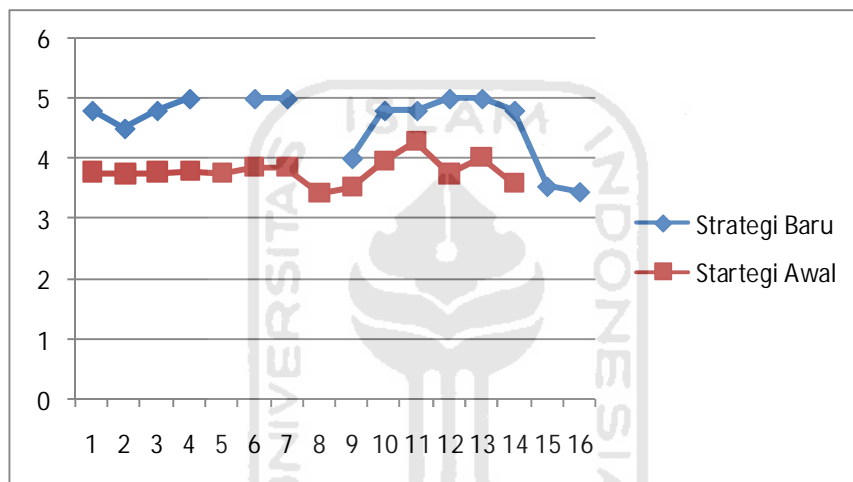
Gambar 5.3 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing

Keterangan gambar untuk sumbu x :

- 1 = Kebersihan taksi
- 2 = Wujud Fisik kendaraan
- 3 = Ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan
- 4 = Kemampuan supir untuk mengetahui jalan
- 5 = Kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya
- 6 = Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi
- 7 = Ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon
- 8 = Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan
- 9 = Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang
- 10 = Jaminan rasa aman dan keselamatan
- 11 = Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh
- 12 = Keramahan dan kesopanan petugas
- 13 = Kejujuran dan kedisiplinan supir
- 14 = Kepedulian untuk memberikan saran mengenai rute perjalanan

Berdasarkan gambar 5.3 terlihat bahwa ada beberapa faktor yang ditingkatkan, peningkatan ini berdasarkan pada *goal* dan *sales point* yang terdapat pada analisis *HOQ*. Faktor yang diciptakan adalah tentang penambahan musik saat dalam perjalanan sebesar 3.54 dan adanya imbalan untuk penumpang yang setia sebesar 3.44. Faktor tersebut tidak dimiliki oleh pengguna jasa taksi lainnya.

5.4.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dengan Kanvas Strategi Baru



Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Kanvas Strategi Lama

Dari gambar diatas terlihat jelas bahwa terdapat adanya peningkatan atribut kebutuhan pelanggan yang dinaikkan sesuai dengan kebijakan perusahaan dan *sales point* untuk setiap atributnya. Semua atribut ditingkatkan karena atribut ini termasuk jenis pelayanan yang ingin ditonjolkan dan untuk menciptakan citra ke pelanggan bahwa Taksi Indra Kelana mempunyai pelayanan yang paling baik.

Selain itu, ada 2 atribut yang dihapuskan yaitu atribut (no.5) kecepatan supir dalam melakukan antisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan dan atribut (no.8)

kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang.

Terdapat 2 atribut baru yang ditambahkan sebagai strategi usulan yang dapat dilakukan sesuai dengan strategi samudra biru :

- Penambahan musik pada saat di dalam perjalanan (taksi)
- Penampilan taksi menarik (warna, gambar dan dengan warna kontras tinggi)

5.4.6 Analisis 3 Faktor Pendukung *Blue Ocean Strategy*

Hasil akhir yang diperoleh dari perhitungan adalah tiga faktor pendukung *Blue Ocean Strategy* yang kemudian menjadi langkah selanjutnya bagi Taksi Indra Kelana dalam menjalankan strategi.

1. Fokus

Pada kanvas strategi yang telah dibuat, Taksi Indra Kelana memfokuskan pada peningkatan pelayanan kepada para pelanggan, yaitu keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan serta kejujuran dan kedisiplinan supir. Hal ini diwujudkan dalam penerapan 3S (senyum, sapa, salam) saat pertama kali pelanggan masuk ke dalam mobil, supir harus menyapa penumpang, menanyakan alamat yang akan dituju, sampai dengan penumpang keluar dari mobil dan tentunya harus dilakukan dengan senyum. Kedisiplinan dalam berseragam dan memakai tanda pengenal, dan berpenampilan rapi serta supir harus mau mengusahakan uang kembalian kepada pelanggan.

2. *Divergensi* atau Gerakan Menjauh

Gerakan menjauh ini dimaksudkan untuk menjauh dari persaingan dengan melakukan strategi yang belum pernah dilakukan oleh para pemain didalam bisnis yang

sama khususnya di Yogyakarta. Maka dalam hal ini Taksi Indra Kelana melakukan strategi baru dengan menambahkan :

a. Pemberian musik pada saat di dalam perjalanan

Musik disini diberikan tidak untuk menghilangkan suara radio panggil dari kator pusat atau operator lainnya. Radio panggil tetap aktif dan volume musik disesuaikan, tidak terlalu keras dan kecil serta pemilihan musik yang bisa diterima oleh semua kalangan.

b. Penampilan taksi menarik (warna,gambar dan dengan warna kontras tinggi)

Wujud fisik dari taksi adalah yang pertama kali dilihat oleh pelanggan. Mereka akan memilih taksi yang menarik dari segi warna, tampilan, dan gambar. Sehingga, menciptakan warna taksi dengan kontras tinggi dapat menonjol dibanding dengan taksi lain.

3. Motto yang Memikat

Motto dari perusahaan berguna untuk menggambarkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh jasa taksi ini. Oleh karena itu, sesuai dengan strategi baru yang sedang dilakukan, usulan motto untuk Taksi Indra Kelana adalah **”Kami Datang Untuk Melayani Anda”**

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan dan analisis data yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat kepuasan terhadap layanan Taksi Indra Kelana belum dapat memenuhi tingkat harapan pelanggan, hal ini dapat dilihat masih besarnya nilai gap setiap atribut. Selain itu, tingkat layanan terhadap pelanggan juga tertinggal jauh dengan Taksi Jass (pesaing). Untuk mengatasi hal tersebut, perlu dilakukan strategi usulan untuk menjauhi persaingan di *Red Ocean*. Sehingga usulan strategi yang dapat diterapkan diperusahaan agar menuju daerah *Blue Ocean* yaitu :

1. Taksi Indra Kelana memfokuskan pada peningkatan pelayanan kepada para pelanggan, yaitu keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan serta kejujuran dan kedisiplinan supir. Hal ini didapatkan dari formulasi strategi *SO (Strengths-Opportunity)* yang wujudkan dalam penerapan 3S (senyum, sapa, salam), kedisiplinan dalam berseragam dan memakai tanda pengenal, dan berpenampilan rapi serta supir harus mau mengusahkan uang kembalian kepada pelanggan.
2. Untuk gerakan *divergensi*, dalam hal ini Taksi Indra Kelana melakukan strategi baru dengan menambahkan :
 - a. Pengadaan musik pada saat di dalam perjalanan
 - b. Penampilan taksi menarik (warna, gambar dan dengan warna kontras tinggi)

3. Untuk menjelaskan adanya strategi baru yang sedang dilakukan, usulan motto untuk Taksi Indra Kelana adalah **"Kami Datang Untuk Melayani Anda"**

6.2 Saran

Saran yang dapat dikemukakan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang telah dilakukan ini, diharapkan untuk kedepannya dapat sebagai usulan strategi baru kepada Taksi Indra Kelana untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan menciptakan ruang pasar baru, sehingga jauh dari persaingan dengan cara :
 - Mengadakan pelatihan kepada supir dan karyawan untuk menerapkan 3S (senyum, sapa dan salam) kepada setiap pelanggan yang datang
 - Melakukan penertipan untuk penggunaan seragam dan tanda pengenal serta selalu berpenampilan rapi
 - Mencari referensi musik untuk semua kalangan yang akan diputar didalam taksi
 - Merubah warna atau design taksi agar terlihat berbeda dan menonjol dari taksi yang lainnya.
 - Melakukan perawatan mesin secara berkala
2. Hasil penelitian dapat memberikan perancangan strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Sehingga penelitian ini perlu dilanjutkan lagi ke hal yang lebih kompleks, khususnya yang menyangkut tentang *Blue Ocean Strategy* dan *Quality Function Deployment*

LAMPIRAN

KUESIONER PENELITIAN

Saya adalah mahasiswi jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, UII yang sedang mengerjakan skripsi sebagai pemenuhan tugas akhir. Kuesioner ini digunakan untuk melengkapi data skripsi Saya yang berjudul “Penentuan Rancangan Blue Ocean Strategy (BOS) dengan Pendekatan Quality Function Deployment (QFD) dan SWOT untuk Memenangkan Persaingan Bisnis”.

Atas perhatian dan waktunya dalam mengisi kuesioner ini Saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Bikan Aulia N.R.E.Z

Petunjuk Umum

1. Berilah tanda silang (x) pada jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda.
2. Ada lima alternatif jawaban, yaitu :

Skala kepentingan/harapan dan kepuasan

1. Sangat Tidak Penting
2. Tidak Penting
3. Cukup Penting
4. Penting
5. Sangat Penting

I. Identitas Responden

1. Nama Anda (boleh diisi,boleh tidak.)
2. Alamat Anda saat ini (boleh diisi,boleh tidak.)
3. Usia Anda saat ini..... (silahkan diisi)
4. Jenis kelamin Anda?

	bila ada pemesanan melalui telepon													
7	Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi dimana saja dan kapan saja.													
Dimensi Responsiveness (Daya tanggap)														
8	Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat kepada penumpang.													
9	Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang													
Dimensi Assurance (Jaminan)														
10	Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang													
11	Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh													
Dimensi Emphaty (empati)														
12	Keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan Pelayanan													
13	Kejujuran dan kedisiplinan supir													
14	Kepedulian untuk memberikan saran kepada penumpang mengenai rute perjalanan yang terbaik bagi penumpang													

III. Kebutuhan Teknis untuk pelayanan Taksi

Berilah sedikit penjelasan tentang kebutuhan yang diinginkan konsumen untuk setiap dimensi.

Dimensi Tangibles (Wujud)	Diskripsi Kebutuhan
Kebersihan Taksi	
Wujud Fisik kendaraan	
Dimensi Reliability (kahandalan)	
Ketepatan supir dalam mengantarkan konsumen sampai tempat tujuan	
Kemampuan supir untuk mengetahui jalan di daerah DIY dan sekitarnya	
kecepatan supir dalam melakukanantisipasi bila terjadi bahaya di dalam dan luar kendaraan	
Ketepatan waktu penyediaan taksi bila ada pemesanan melalui telepon	
Kemudahan bagi penumpang untuk mendapatkan taksi	
Dimensi Responsiveness (Daya tanggap)	
Kemampuan sopir untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat	
Kemauan sopir untuk menanggapi permintaan penumpang	
Dimensi Assurance (Jaminan)	
Jaminan rasa aman dan keselamatan penumpang	
Kesesuaian argo dengan jarak yang ditempuh	
Dimensi Emphaty (empati)	
Keramahan dan kesopanan petugas dalam melakukan pelayanan	

Kejujuran dan kedisiplinan supir	
Kepedulian untuk memberikan saran mengenai rute yang terbaik	

IV. Pertanyaan tentang harapan/kepentingan pengguna Taksi Indra Kelana

berilah tanda (x) pada jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara

1. Seberapa penting adanya musik yang ada diberikan pada saat di dalam perjalanan (taksi) ?
 - a. Sangat Tidak Penting
 - b. Tidak Penting
 - c. Cukup Penting
 - d. Penting
 - e. Sangat Penting
2. Seberapa pentingkah imbalan khusus untuk pelanggan yang setia menggunakan jasa taksi ini ?
 - a. Sangat Tidak Penting
 - b. Tidak Penting
 - c. Cukup Penting
 - d. Penting
 - e. Sangat Penting

Output SPSS 16.0 untuk data Kepuasan Pelanggan Taksi Indra Kelana

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	101.9125	249.499	.573	.751
x2	101.9500	252.529	.511	.755
x3	101.9125	247.094	.632	.748
x4	101.9000	250.116	.564	.752
x5	101.9250	244.956	.729	.745
x6	101.8250	242.526	.636	.744
x7	102.3125	247.762	.621	.749
x8	102.2625	239.133	.817	.739
x9	102.1625	243.935	.741	.744
x10	101.7375	243.715	.757	.744
x11	101.3250	250.070	.540	.752
x12	101.9500	244.276	.649	.746
x13	101.6750	244.880	.717	.745
x14	102.1000	242.977	.705	.744
total	52.8500	66.028	1.000	.913

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	15

Output SPSS 16.0 untuk data Kepentingan Pelanggan Taksi Indra Kelana

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	118.6625	136.353	.466	.747
y2	118.9875	139.531	.278	.753
y3	118.8125	134.711	.576	.743
y4	118.6875	136.800	.467	.747
y5	118.8500	132.028	.682	.737
y6	118.9000	131.382	.733	.735
y7	118.9500	133.922	.576	.741
y8	119.0375	129.404	.746	.731
y9	119.1625	134.340	.545	.742
y10	118.6500	133.066	.685	.739
y11	118.6875	132.496	.744	.737

y12	118.9375	130.287	.715	.733
y13	118.7500	131.709	.645	.737
y14	119.1375	133.437	.495	.742
total	61.6375	35.829	1.000	.886

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	15

Output SPSS 16.0 untuk data Kepuasan Pelanggan Taksi Jass

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

x1	121.3625	222.234	.719	.756
x2	121.3375	221.138	.717	.755
x3	121.4125	218.549	.817	.751
x4	121.3375	223.416	.681	.757
x5	121.4625	221.188	.698	.755
x6	121.4000	221.889	.735	.755
x7	121.4625	221.087	.644	.755
x8	121.3875	223.886	.697	.758
x9	121.3500	222.990	.682	.757
x10	121.4000	218.623	.833	.751
x11	121.3750	217.832	.850	.750
x12	121.3125	224.496	.694	.758
x13	121.4250	220.374	.770	.753
x14	121.6250	217.934	.809	.750
total	62.9500	59.390	1.000	.943

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.770	15

Output SPSS 16.0 untuk data Kepentingan Pelanggan Taksi Jass

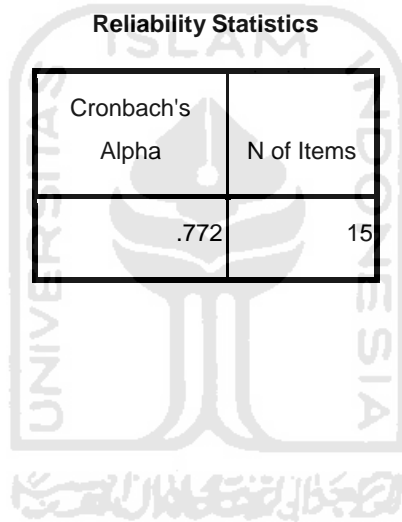
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1	125.3750	213.301	.685	.756
y2	125.4625	214.707	.652	.758
y3	125.3375	215.264	.750	.758
y4	125.2625	217.690	.734	.761
y5	125.4125	212.448	.785	.754
y6	125.4625	212.758	.848	.754
y7	125.5125	213.392	.709	.756
y8	125.4875	212.557	.809	.754
y9	125.5000	213.519	.803	.755
y10	125.2875	214.511	.847	.756

y11	125.3875	214.190	.816	.756
y12	125.3250	213.893	.832	.756
y13	125.3500	212.509	.821	.754
y14	125.5125	213.012	.681	.756
total	65.0250	57.442	1.000	.950

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	15



Rekap Data Tingkat Kepentingan Taksi Indra Kelana

Kepentingan (y)															
No	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	TTL
1	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	67
2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	68
4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	5	5	5	61
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	68
5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	68
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	68
7	5	3	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	58
8	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	44
9	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58
10	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	3	60
11	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	64
12	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	64

13	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	54
14	5	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	5	5	52
...															
...															
75	5	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	4	3	3	56
76	3	4	4	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	4	58
77	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	57
78	5	4	4	4	3	5	4	5	3	5	5	3	5	3	58
79	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4	4	3	5	4	60
80	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	45
JULH	369	343	357	367	354	350	346	339	329	370	367	347	362	331	4931
RATA	4.61	4.29	4.46	4.6	4.43	4.375	4.325	4.24	4.11	4.625	4.59	4.338	4.525	4.138	61.63

Rekap Data Tingkat Kepuasan Taksi Indra Kelana

Kepuasan (X)															
No	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	TTL
1	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	59
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	41
3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	36
4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	40
5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	65
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	68
7	5	3	4	5	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	58
8	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	47
9	3	4	3	5	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	48
10	4	4	1	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	3	47
11	4	4	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	61
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	56
13	4	3	4	3	3	2	4	2	2	2	2	2	3	3	39
14	3	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	42

15	4	4	5	4	4	3	4	2	2	5	4	3	2	5	51
...															
....															
75	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	44
76	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	5	4	4	3	48
77	5	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	48
78	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	47
79	5	5	3	3	3	4	3	4	4	3	4	2	5	3	51
80	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	4	3	46
JUMLAH	303	300	303	304	302	310	271	275	283	317	350	300	322	288	4228
RATA- RATA	3.79	3.8	3.79	3.8	3.8	3.9	3.4	3.4	3.5	4	4.4	3.8	4	3.6	52.85

Korelasi Momen Tangkar Antar Skor Butir (X) & Skor Faktor (Y)

Butir Kuesioner	Y	X	Y ²	X ²	XY
1	369	303	136161	91809	111807
2	343	300	117649	90000	102900
3	357	303	127449	91809	108171
4	367	304	134689	92416	111568
5	354	302	125316	91204	106908
6	350	310	122500	96100	108500
7	346	271	119716	73441	93766
8	339	275	114921	75625	93225
9	329	283	108241	80089	93107
10	370	317	136900	100489	117290
11	367	350	134689	122500	128450
12	347	300	120409	90000	104100
13	362	322	131044	103684	116564
14	331	288	109561	82944	95328
Jumlah (Σ)	4931	4228	1739245	1282110	1491684

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{(N \sum x^2 - (\sum x)^2)(N \sum y^2 - (\sum y)^2)\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{4931 \cdot [80(1491684) - (4228)(4931)]}{\sqrt{\{(80(1282110) - (4228)^2)(80(1739245) - (4931)^2)\}}}$$

$$r_{xy} = \frac{98486452}{\sqrt{9.72 \times 10^{15}}}$$

$$r_{xy} = \frac{98486452}{986145}$$

$$r_{xy} = 0,998$$

Menghitung korelasi bagian total.

$JK_y = \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N}$ $JK_y = 1739245 - \frac{(4931)^2}{80}$ $JK_y = 1435310$	$JK_x = \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}$ $JK_x = 1282110 - \frac{(4228)^2}{80}$ $JK_x = 1058660$
$SB_y = \sqrt{\frac{JK_y}{N-1}}$ $SB_y = \sqrt{\frac{1435310}{80-1}}$ $SB_y = 134.79$	$SB_x = \sqrt{\frac{JK_x}{N-1}}$ $SB_x = \sqrt{\frac{1058660}{80-1}}$ $SB_x = 115.76$

$$r_{pq} = \frac{(r_{xy})(SB_x) - (SB_y)}{\sqrt{(SB_x^2) + (SB_y^2) - 2(r_{xy})(SB_x)(SB_y)}}$$

$$r_{pq} = \frac{(0,998)(115,76) - (134,79)}{\sqrt{(115,76^2) + (134,79) - 2(0,998)((115,76)(134,79))}}$$

