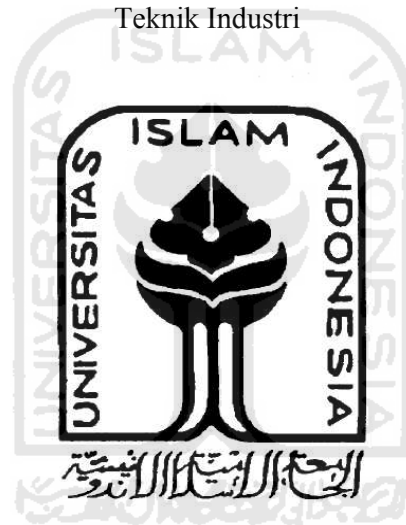


TUGAS AKHIR

**PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* UNTUK
MENCIPTAKAN *MARKET BARU*
PADA KLINIK PERAWATAN BAYI BERDASARKAN ANALISIS
QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT
(Studi Kasus di Little Bee Baby Spa Surabaya)**

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



Oleh :

Nama : Hanif Reza Adhitama Zein

No. Mahasiswa : 07522148

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

2011

PENGAKUAN

Demi Allah, Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang 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 telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 27 Oktober 2011



Harif Raza Adhitama Zein

07522148

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* UNTUK
MENCIPTAKAN *MARKET BARU*
PADA KLINIK PERAWATAN BAYI BERDASARKAN ANALISIS
QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT
(Studi Kasus di Little Bee Baby Spa Surabaya)



Yogyakarta, 27 Oktober 2011

Dosen Pembimbing,

Taufiq Imhawani, S.T., M.M.

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

**PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* UNTUK
MENCIPTAKAN *MARKET BARU*
PADA KLINIK PERAWATAN BAYI BERDASARKAN ANALISIS
QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT
(Studi Kasus di Little Bee Baby Spa Surabaya)**

TUGAS AKHIR

Oleh :

Nama : Hanif Reza Adhitama Zein

No. Mahasiswa : 07522148

Telah Dipertahankan di depan Sidang Penguji sebagai
Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata-I
Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta, 27 Oktober 2014

Tim Penguji

Taufiq Immanuel, S.T., M.M.
Ketua

Ir. Huda, M.M.
Anggota I

Ir. Sunarya, M.P.
Anggota II

Mengetahui,

Ketua Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia


Drs. H. M. Ilmu Mastur, MSIE $\frac{21}{10}$ 2014

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya ini untuk bapak, ibu, adik, saudara sepupu, dan kekasihku tercinta, serta teman-temanku tersayang yang telah memberikan doa, perhatian, kasih sayang, semangat, materi, dukungan, pengertian, dan nasihat-nasihatnya kepadaku.



MOTTO

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾

“Maka sesungguhnya bersama kesukaran pasti ada kemudahan.

Sesungguhnya bersama kesukaran pasti ada kemudahan” (QS. Al Insyirah: 5 - 6)

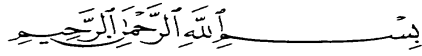
مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ.

Barangsiapa menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah mudahkan baginya jalan menuju surga” (HR. Muslim)

سَتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا

“Wahai orang-orang yang beriman jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah bersama orang-orang yang sabar“ (Q.S. Al Baqarah : 153)

KATA PENGANTAR



Assalaamu'alaikum Wr. Wb.

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul **“PENERAPAN *BLUE OCEAN STRATEGY* UNTUK MENCIPTAKAN *MARKET BARU* PADA *KLINIK PERAWATAN BAYI BERDASARKAN ANALISIS *QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT*”***.

Tugas Akhir merupakan *independent study project* yang harus dikerjakan oleh mahasiswa sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana dari almamaternya. Salah satu mata kuliah ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk dapat mempelajari dengan lebih mendalam topik yang mereka dapatkan di bangku kuliah, di bawah bimbingan dosen yang memiliki pengetahuan di bidang tersebut.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang selama ini telah membantu, baik secara langsung ataupun tidak langsung dalam kelancaran penelitian dan pembuatan Tugas Akhir ini. Adapun pihak-pihak tersebut antara lain :

1. Bapak Ir. Gumbolo Hadi Susanto, M.Sc. selaku Dekan Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. H. M. Ibnu Mastur, MSIE selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia..
3. Bapak Taufiq Immawan, S.T., M.M. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bantuan dan arahan dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Ibu Patricia N. Hawaningrum, S.E. sebagai Direktur Marketing Little Bee Baby Spa yang telah memberikan izin penelitian sampai selesai.
5. Mbak Ika Yuliana, A.M.F. sebagai Kepala Fisioterapi Little Bee Baby Spa yang bersedia meluangkan waktunya untuk membantu.

6. Kedua orangtua, adik, saudara sepupu, kekasih tercinta, dan teman-teman yang selalu memberikan doa, perhatian, kasih sayang, semangat, materi, dan nasehat-nasehat yang sangat berharga bagi penulis.
7. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu penulis selama kegiatan penelitian sampai pembuatan laporan Tugas Akhir ini.

Penulis berharap semoga dengan adanya laporan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pembelajaran dan pengembangan wawasan serta bermanfaat bagi pembaca yang membutuhkan. Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih terdapat kekurangan, maka dari itu penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun bagi perbaikan laporan ini di masa yang akan datang.

Atas segala usaha tersebut, penulis mengucapkan terima kasih. Semoga kita semua dapat mengungkap segala fenomena yang berlaku di dunia dengan ilmu dan akal yang telah dikaruniakan oleh Allah SWT. Amin.

Wassalaamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 27 Oktober 2011

Penulis

ABSTRAKSI

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, masyarakat tergolong sebagai masyarakat urban yang segalanya serba praktis, instan, modern serta fungsional. Akan tetapi, gaya hidup yang serba modern tidak hanya dapat dinikmati oleh orang dewasa saja, namun bayi-bayi pun juga dapat menikmati fasilitas-fasilitas layaknya orang dewasa. Sekarang ini, tempat perawatan tubuh yang umumnya diperuntukan untuk orang dewasa juga disediakan untuk bayi, misalnya ada salon maupun tempat SPA dan massage untuk bayi. Jika SPA dan massage untuk orang dewasa sudah banyak dan dapat dengan mudah ditemui di kota Surabaya, maka dengan dukungan kemajuan teknologi seperti saat ini, tidak menutup kemungkinan untuk menciptakan tempat SPA dan massage untuk bayi di kota tersebut. Pengaruh persaingan global tentu menjadi suatu tantangan bagi suatu industri jasa macam klinik perawatan bayi ini untuk mencari suatu strategi pemasaran baru agar mendapatkan komunitas konsumen yang maksimal dan keuntungan yang maksimal tanpa harus masuk ke dalam persaingan yang sudah ada. Data yang dikumpulkan kemudian diolah dengan menggunakan Quality Function Deployment (QFD) dan Blue Ocean Strategy (BOS). QFD adalah suatu metode terstruktur yang digunakan dalam proses perencanaan dan pengembangan produk untuk menetapkan spesifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen, serta mengevaluasi secara sistematis kapabilitas suatu produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Sedangkan Blue Ocean Strategy (BOS) merupakan sebuah strategi bisnis yang menciptakan ruang pasar baru dan belum memiliki pesaing. Strategi ini berfokus pada menumbuhkan permintaan serta menjauh dari kompetisi. Dalam penelitian ini, akan menggunakan metode BOS dan QFD untuk mendesain produk jasa yang baru, memfokuskan pada apa yang dirasakan dan diinginkan oleh pelanggan, dapat mengetahui secara langsung perbandingan tingkat kepuasan pelanggan kita dan pesaing, dapat mengetahui secara langsung kompetisi antara produk kita dan produk pesaing, serta dapat menciptakan pangsa pasar baru dengan merumuskan strategi baru yang belum ada pesaingnya berdasarkan keinginan pelanggan sendiri. Setelah dilakukan pengolahan menggunakan QFD, selanjutnya digambarkan dalam kanvas strategi dan dilakukan penerapan skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa atribut kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan treatment sesuai dengan jadwal yang dijanjikan merupakan faktor yang diusulkan untuk dilakukan pengurangan, kemudian faktor yang harus ditingkatkan adalah atribut adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan dan atribut sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan. Selain itu faktor yang diusulkan untuk diciptakan dan segera dilaksanakan adalah pembuatan kartu pelanggan (member card) dan penambahan area bermain (play ground).

Kata kunci: *baby spa, Quality Function Deployment, Blue Ocean Strategy, skema hapuskan-kurangi-tingkatkan-ciptakan*

TAKARIR

<i>Blue Ocean Strategy</i>	= Strategi Samudera Biru
<i>Red Ocean</i>	= Samudra Merah
<i>Market</i>	= Pasar
<i>Massage</i>	= Pijatan
<i>Baby</i>	= Bayi
<i>SPA</i>	= Terapi kesehatan dengan media air
<i>Voice of Customer</i>	= Suara konsumen
<i>Benchmarking</i>	= Membandingkan dengan pesaing
<i>Customer needs</i>	= Kebutuhan pelanggan
<i>Value Inovation</i>	= Inovasi nilai
<i>Brand image</i>	= Suatu nama atau simbol yang telah melekat pada suatu barang atau perusahaan
<i>Software</i>	= Perangkat lunak
<i>Reservation</i>	= Pemesanan
<i>Treatment</i>	= Pelatihan terapi
<i>Oil</i>	= Minyak
<i>Bath tub</i>	= Kolam untuk berendam
<i>Neck ring</i>	= Pelampung leher yang digunakan bayi saat berendam
<i>Correlation</i>	= Berkaitan
<i>Valid</i>	= Sah (kesahihan)
<i>Reliable</i>	= Keandalan

DAFTAR SIMBOL

X	= Variabel mengenai skor butir
Y	= Variabel mengenai skor faktor
r_{xy}	= Korelasi momen tangkar
r_{pq}	= Koefisien korelasi bagian total
r_{tt}	= Korelasi alpha
N	= Jumlah sampel
n	= Jumlah sampel minimal
$Z_{\alpha/2}$	= Tingkat kepercayaan $(1-\alpha)$
α	= Tingkat ketelitian
p	= Proporsi yang diduga
e	= Tingkat ketelitian
M	= Jumlah atribut
JK	= Jumlah kuadrat
JK_X	= Jumlah kuadrat total skor butir
JK_Y	= Jumlah kuadrat total skor faktor
SB	= Simpangan baku
SB_X	= Simpangan baku skor butir
SB_Y	= Simpangan baku skor faktor
V_x	= Variansi butir-butir
V_t	= Variansi total (faktor)
r_{hitung}	= Nilai rasio yang didapatkan dari perhitungan manual
r_{tabel}	= Nilai rasio yang didapatkan dari tabel

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGAKUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAKSI	ix
TAKARIR	x
DAFTAR SIMBOL	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Batasan Masalah	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	5
BAB II KAJIAN LITERATUR	7
2.1 Manajemen Strategis	7
2.1.1 Pengertian Manajemen Strategis dan Komponennya	7

2.1.2 Tahap-Tahap Manajemen Strategi	8
2.1.3 Keuntungan dari Manajemen Strategis	10
2.2 Kualitas	11
2.2.1 Pengertian Kualitas	11
2.2.2 Pengertian Kualitas Pelayanan	11
2.3 <i>Quality Function Deployment</i> (QFD)	12
2.3.1 Pengertian <i>Quality Function Deployment</i> (QFD)	12
2.3.2 Matrik Perencanaan Produk (<i>House Of Quality</i>)	13
2.4 <i>Blue Ocean Strategy</i> (Strategi Samudera Biru)	19
2.4.1 Prinsip-prinsip dalam <i>Blue Ocean Strategy</i>	19
2.4.2 Ciri-ciri <i>Blue Ocean Strategy</i>	22
2.4.3 Langkah-langkah Visualisasi <i>Blue Ocean Strategy</i>	23
2.4.4 Tahapan dalam Merumuskan <i>Blue Ocean Strategy</i>	24
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	26
3.1 Objek Penelitian	26
3.2 Data yang Dibutuhkan	26
3.3 Pengambilan Data	27
3.4 Metode Pengumpulan Data	27
3.5 Metode Pengolahan Data	28
3.5.1 Langkah Penyusunan Kuesioner.....	28
3.5.2 Penentuan Sampel	29
3.5.3 Uji Validitas	30
3.5.4 Uji Reliabilitas	33
3.6 Analisa Data	35
3.6.1 Analisa Uji Validitas dan Uji Realibilitas	35

3.6.2 Analisa <i>Quality Function Deployment</i>	35
3.6.3 Analisa <i>Blue Ocean Strategy</i>	36
3.7 Pembahasan	36
3.8 Kesimpulan	36
3.9 Kerangka Penelitian	38
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	39
4.1 Profil Perusahaan	39
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan	39
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	41
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	41
4.1.4 Produk dan Jasa yang Ditawarkan	42
4.2 Pengumpulan Data	42
4.3 Pengolahan Data	46
4.3.1 Uji Kecukupan Data	46
4.3.2 Uji Validitas Data	47
4.3.3 Uji Reliabilitas Data	53
4.3.4 <i>Quality Function Deployment</i> (QFD)	54
4.3.4.1 Kebutuhan Pelanggan (<i>Customer Requirement</i>)	54
4.3.4.2 Nilai Kepentingan Relatif (<i>Importance rating</i>)	55
4.3.4.3 Evaluasi Pembandingan (<i>Customer Competitive Evaluation</i>)	57
4.3.4.4 Menerjemahkan Kebutuhan Pelanggan ke Dalam Kebutuhan Teknis	60
4.3.4.5 Hubungan Antara Kebutuhan Pelanggan dengan Kebutuhan Teknis	61
4.3.4.6 Penentuan Target Kebutuhan Teknis dan Ukuran Teknik	62
4.3.4.7 Penentuan Nilai Kepentingan Absolut dan Nilai Kepentingan Relatif Kebutuhan Teknis	64
4.3.4.8 Penentuan Hubungan Antar Hubungan Teknis	67

4.3.4.9 Penentuan Nilai <i>Gap Analysis</i>	68
4.3.4.10 <i>Goal</i>	70
4.3.4.11 <i>Sales Point</i>	70
4.3.4.12 Penentuan <i>Improvement Ratio</i>	70
4.3.4.13 Penentuan Bobot Baris (<i>Raw Weight</i>)	71
4.3.4.14 Penentuan <i>Action</i>	73
4.3.5 Strategi Samudera Biru (<i>Blue Ocean Strategy</i>)	74
4.3.5.1 Penerapan <i>Blue Ocean Strategy</i>	74
4.3.5.2 Kanvas Strategi Awal	74
4.3.5.3 Tingkat Atribut Yang diciptakan	77
BAB V PEMBAHASAN	79
5.1 Analisa <i>Quality Function Deployment</i> (QFD)	79
5.1.1 Analisa <i>House of Quality</i> (HOQ)	79
5.1.2 <i>Customer Requirement</i>	82
5.1.3 <i>Importance Rating</i>	83
5.1.4 <i>Customer Competitive Evaluation</i>	84
5.1.5 Penerjemahan Kebutuhan Pelanggan ke Dalam Kebutuhan Teknis	85
5.1.6 Hubungan Antara Kebutuhan Pelanggan dengan Kebutuhan Teknis	86
5.1.7 Nilai Kepentingan Absolut dan Nilai Kepentingan Relatif Kebutuhan Teknis	88
5.1.8 <i>Gap Analysis</i>	89
5.1.9 <i>Sales Point</i>	90
5.1.10 <i>Goal</i>	90
5.1.11 <i>Improvement Ratio</i>	91
5.1.12 <i>Raw Weight</i>	92
5.1.13 <i>Action</i>	92

5.2 Analisa <i>Blue Ocean Strategy</i> (BOS)	93
5.2.1 Kanvas Strategi Awal	93
5.2.2 Penerapan Kerja Empat Langkah	95
5.2.2.1 Faktor yang Dihapuskan	95
5.2.2.2 Faktor yang Dikurangi	96
5.2.2.3 Faktor yang Ditingkatkan	96
5.2.2.4 Faktor yang Diciptakan	97
5.2.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	100
5.2.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru Dengan Pesaing	101
5.2.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dengan Kanvas Strategi Baru ..	103
5.2.6 Analisa Tiga Faktor Pendukung <i>Blue Ocean Strategy</i>	103
BAB VI PENUTUP	105
6.1 Kesimpulan	105
6.2 Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	24
Tabel 4.1 Atribut-atribut Kebutuhan Konsumen	45
Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Kepentingan Pelanggan Little Bee Baby Spa	49
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Little Bee Baby Spa	50
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Kepentingan Pelanggan <i>baby spa</i> di RS Siloam ..	51
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan <i>baby spa</i> di RS Siloam	52
Tabel 4.6 Atribut-atribut Kebutuhan Konsumen	54
Tabel 4.7 Tingkat Kepentingan Relatif (<i>Importance Rating</i>)	56
Tabel 4.8 Evaluasi Pemanding (<i>Customer Competitive Evaluation</i>)	58
Tabel 4.9 Interpretasi <i>Customer Requirement</i> ke <i>Technical Requirement</i>	60
Tabel 4.10 Target Kebutuhan Teknis (<i>Technical Requirement</i>)	63
Tabel 4.11 Kepentingan Absolut dan Relatif	65
Tabel 4.12 Perangkingan Kebutuhan Teknis	67
Tabel 4.13 Nilai <i>Gap Analysis</i>	69
Tabel 4.14 Nilai <i>Improvement Ratio</i>	71
Tabel 4.15 Bobot Baris (<i>Raw Weight</i>)	72
Tabel 4.16 Nilai <i>Customer Competitive Evaluation</i>	75
Tabel 4.17 Tingkat Kepentingan Atribut Yang Diciptakan	78
Tabel 4.18 Ranking Tingkat Kepentingan Atribut Yang Akan Diciptakan	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>The Quality Function Deployment (QFD) House of Quality</i>	14
Gambar 3.1 Kerangka Penelitian	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Little Bee Baby Spa	41
Gambar 4.2 Kanvas Strategi Awal	75
Gambar 5.1 Kanvas Strategi Awal	94
Gambar 5.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan	101
Gambar 5.3 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing	101
Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Kanvas Strategi Awal	103



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti sekarang ini, masyarakat tergolong sebagai masyarakat *urban* yang segalanya serba praktis, *instan*, modern serta fungsional. Sebagai masyarakat yang hidup di kota Surabaya, yang merupakan salah satu kota metropolitan, maka gaya hidup masyarakat pun sedikit banyak terpengaruh oleh gaya hidup budaya asing. *Trend* tersebut misalnya seperti melakukan relaksasi dengan *SPA* dan *massage*. Sebenarnya budaya Indonesia juga ada pijat, namun seiring dengan berkembangnya zaman, kemajuan teknologi dan pengaruh budaya asing maka masyarakat *urban* banyak yang lebih memilih *SPA* dan *massage* yang secara tak langsung dapat meningkatkan gengsi mereka. Tidak dapat dipungkiri bahwa ciri utama dari masyarakat *urban* ialah memiliki gengsi dan sifat konsumtif yang tinggi. Akan tetapi, gaya hidup yang serba modern tidak hanya dapat dinikmati oleh orang dewasa saja, namun bayi-bayi pun juga dapat menikmati fasilitas-fasilitas layaknya orang dewasa. Sekarang ini, tempat perawatan tubuh yang umumnya diperuntukan untuk orang dewasa juga disediakan untuk bayi, misalnya ada salon maupun tempat *SPA* dan *massage* untuk bayi. Jika *SPA* dan *massage* untuk orang dewasa sudah banyak dan dapat dengan mudah ditemui di kota Surabaya, maka dengan dukungan kemajuan teknologi seperti saat ini, tidak menutup kemungkinan untuk menciptakan tempat *SPA* dan *massage* untuk bayi di kota tersebut. Pengaruh persaingan global tentu menjadi suatu tantangan bagi suatu industri jasa macam klinik perawatan bayi

ini untuk mencari suatu strategi pemasaran baru agar mendapatkan komunitas konsumen yang maksimal dan keuntungan yang maksimal tanpa harus masuk ke dalam persaingan yang sudah ada.

Kini semakin disadari bahwa pelayanan dan kepuasan pelanggan merupakan aspek vital dalam rangka bertahan dalam bisnis dan memenangkan persaingan. Meskipun demikian tidaklah gampang untuk mewujudkan kepuasan pelanggan secara menyeluruh (Sufa, 2006). Peningkatan persaingan industri terjadi berdasarkan pertumbuhan suatu negara. Setiap perusahaan dan industri bersaing untuk dapat memberikan produk dan pelayanan terbaik untuk meraih pangsa pasar (Isti dan Beatricia, 2009). Ketatnya persaingan pasar dan perubahan-perubahan yang terjadi di pasar membuat para pemasar harus menerapkan sebuah strategi yang tepat untuk dapat bertahan dan mengikuti perubahan pasar serta bahkan tampil sebagai pemimpin pasar. Ada banyak strategi yang dapat digunakan untuk menang dan bertahan dalam persaingan (Adiwijaya, 2007). Dalam manajemen strategi dikenal beberapa metode perencanaan strategi, antara lain *Balanced Scorecard*, *BCG Matrix*, *Customer Relationship Management*, *Six Sigma*, *SWOT Analysis*, *Total Quality Management*, *Quality Function Deployment*, *Blue Ocean Strategy*, dan lain-lain.

Quality Function Deployment (QFD). adalah suatu metode terstruktur yang digunakan dalam proses perencanaan dan pengembangan produk untuk menetapkan spesifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen, serta mengevaluasi secara sistematis kapabilitas suatu produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (Cohen, 1995). Sedangkan *Blue Ocean Strategy (BOS)* merupakan sebuah strategi bisnis yang menciptakan ruang pasar baru dan belum memiliki pesaing. Strategi ini berfokus pada menumbuhkan permintaan serta menjauh dari kompetisi. Strategi ini berlawanan dengan *Red Ocean Strategy* yang cenderung berfokus pada

persaingan ketat dan kompetitif pada ruang pasar yang ada yang membuat kompetisi tidak relevan lagi dan strategi inilah yang mayoritas digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang sudah ada. Inovasi nilai (*Value Innovation*) tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya produksi (Kim dan Mauborgne, 2005). Inovasi nilai merupakan cara baru untuk memikirkan dan melaksanakan strategi yang mengarah pada penciptaan samudra biru dan ditinggalkannya kompetisi (Aspara et.al., 2008). Keunggulan Metode BOS adalah menciptakan peluang dan strategi baru yang belum pernah dilakukan oleh pesaing.

Dalam penelitian ini, akan menggunakan metode BOS dan QFD untuk mendesain produk jasa yang baru, memfokuskan pada apa yang dirasakan dan diinginkan oleh pelanggan, dapat mengetahui secara langsung perbandingan tingkat kepuasan pelanggan kita dan pesaing, dapat mengetahui secara langsung kompetisi antara produk kita dan produk pesaing, serta dapat menciptakan pangsa pasar baru dengan merumuskan strategi baru yang belum ada pesaingnya berdasarkan keinginan pelanggan sendiri. Dalam penelitiannya sebelumnya, pernah dilakukan oleh Fikri dan Edi yang juga menggunakan QFD dan BOS, yaitu penelitian untuk meningkatkan kepuasan pengguna Kartu As (Fikri, 2007) dan penelitian untuk mengembangkan potensi industri wisata (Edi, 2009). Akan tetapi mereka menyarankan agar penelitian semacam ini dapat dikembangkan lebih luas dan lebih bervariasi lagi pada bidang yang belum pernah dilakukan penelitian serta dengan permasalahan yang lebih kompleks. Dimana hal ini telah memberikan ide untuk mencoba menerapkannya pada klinik perawatan bayi, khususnya *baby spa*. Ini diharapkan agar klinik perawatan bayi ini mampu menembus pasaran, dapat bertahan, berkembang, dan mampu menciptakan lingkungan bisnis yang baik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka dapat diidentifikasi permasalahan yang dihadapi adalah bagaimanakah strategi yang sebaiknya dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan/atau diciptakan oleh perusahaan guna terciptanya ruang pasar yang belum ada pesaingnya sehingga mampu keluar dari *Red Ocean*.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian yang dilakukan menjadi lebih terfokus, maka perlu adanya batasan - batasan masalah antara lain :

1. Penelitian dilakukan di klinik perawatan bayi Little Bee Baby Spa di kota Surabaya.
2. Metode yang dipakai dalam menganalisis data adalah *Quality Function Deployment* dan *Blue Ocean Strategy*.
3. Sebagai pesaing utama dalam penelitian ini adalah klinik perawatan bayi di dalam rumah sakit Siloam di kota Surabaya.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan diadakannya penelitian ini adalah mengetahui strategi yang harus dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan/atau diciptakan oleh perusahaan guna terciptanya ruang pasar yang belum ada pesaingnya sehingga mampu keluar dari *Red Ocean*.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Perusahaan dapat menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya.
2. Perusahaan dapat memfokuskan pada penumbuhan permintaan dan gerakan menjauh dari kompetisi.
3. Perusahaan dapat berupaya memaksimalkan kesempatan sekaligus meminimalkan risiko.
4. Perusahaan dapat menentukan faktor-faktor apa yang harus dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan/atau diciptakan guna terciptanya *Blue Ocean Strategy*.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk lebih terstruktur penulisan Tugas Akhir ini maka selanjutnya sistematika penulisan ini disusun sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Memuat kajian singkat tentang latar belakang dilakukan kajian. Permasalahan yang dihadapi, rumusan masalah yang dihadapi, batasan yang ditemui, tujuan penelitian, hipotesis kalau ada, tempat penelitian dan obyek penelitian, sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Berisi tentang konsep dan prinsip dasar yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian. Disamping itu juga memuat uraian tentang hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Mengandung uraian tentang kerangka dan bagan alir penelitian, teknik yang dilakukan, model yang dipakai, pembangunan dan pengembangan model, bahan atau materi, alat, tata cara penelitian dan data yang akan dikaji serta cara analisis yang dipakai.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada sub bab ini berisi tentang data yang diperoleh selama penelitian dan bagaimana menganalisa data tersebut. Hasil pengolahan data ditampilkan baik dalam bentuk tabel maupun grafik. Yang dimaksud dengan pengolahan data juga termasuk analisis yang dilakukan terhadap hasil yang diperoleh.

BAB V PEMBAHASAN

Melakukan pembahasan hasil yang diperoleh dalam penelitian, dan kesesuaian hasil dengan tujuan penelitian sehingga dapat menghasilkan sebuah rekomendasi.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan terhadap analisis yang dibuat dan rekomendasi atau saran-saran atas hasil yang dicapai dan permasalahan yang ditemukan selama penelitian, sehingga dilakukan rekomendasi untuk dikaji pada penelitian lanjutan.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN****Daftar Tabel****Daftar Gambar**

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Manajemen Strategis

2.1.1 Pengertian Manajemen Strategis dan Komponennya

Manajemen Strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada usaha memajukan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (David, 2004).

Tujuan manajemen strategis adalah memanfaatkan dan menciptakan peluang-peluang baru dan berbeda di masa mendatang, sebaliknya perencanaan jangka panjang, mencoba mengoptimalkan kecenderungan-kecenderungan saat ini untuk masa depan (David, 2004).

Dalam organisasi, strategi tidak hanya meliputi strategi yang direncanakan tetapi juga mencakup konsistensi dalam perilaku keputusan. Prasyarat manajemen strategis yang bagus adalah etika bisnis yang baik, etika bisnis dapat didefinisikan sebagai prinsip-prinsip perilaku dalam organisasi yang mengarah pada pengambilan keputusan dan tindakan. Memiliki kode etik bisnis saja tidak cukup menjamin adanya perilaku bisnis yang etis, maka untuk memastikan kode etik tersebut dibaca, dipahami, diyakini dan diingat, organisasi perlu melakukan lokakarya etika secara periodik untuk membuat orang-orang peka dengan keadaan di tempat kerja dimana masalah-masalah etika kemungkinan muncul (Greco, 2001). Kemampuan karyawan akan

efektif dengan adanya mesin dan struktur organisasi untuk berinteraksi seperti proses manufaktur dan peraturan dalam perusahaan yang dibutuhkan agar efisien (Kurtz dan Snowden, 2003).

Sedangkan komponen pokok manajemen strategis adalah :

1. Analisis lingkungan bisnis, yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
2. Analisis profil perusahaan, untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Strategi bisnis, yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan misi perusahaan.
4. Misi perusahaan.

2.1.2 Tahap-Tahap Manajemen Strategi

Proses manajemen strategis terdiri dari empat tahap yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi (David, 2004), yaitu :

a. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan dilakukan secara eksternal dan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi. Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berada dalam organisasi.

b. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan

jangka panjang organisasi, membuat strategi alternatif organisasi untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Keputusan mengenai perumusan strategi akan mengikat organisasi pada suatu produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu untuk jangka panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

c. Pelaksanaan Strategi

Pelaksanaan strategi sering disebut tahap tindakan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti mendorong para manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah dirumuskan. Pada tahap ini sering dianggap paling sulit dalam manajemen strategis menuntut disiplin, komitmen, dan pengorbanan pribadi. Keberhasilan pelaksanaan strategi bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi para karyawannya. Tantangan dalam tahap ini adalah mendorong para manajer dan karyawan di seluruh organisasi untuk bekerja dengan rasa bangga dan antusias guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

d. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer harus benar-benar mengetahui alasan strategi-strategi tertentu tidak dapat dilaksanakan. Dalam hal ini, evaluasi strategi adalah cara pertama untuk memperoleh informasi. Tiga kegiatan pokok pada tahap ini adalah mengkaji ulang faktor-faktor internal maupun eksternal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini, mengukur kinerja, dan melakukan tindakan-tindakan korektif.

2.1.3 Keuntungan dari Manajemen Strategis

Manajemen strategis membuat organisasi lebih proaktif daripada reaktif dalam membentuk masa depannya dan membuat organisasi dapat memulai dan mempengaruhi berbagai kegiatan dan dengan demikian bisa mengendalikan nasibnya sendiri (David, 2004). Keuntungan dibagi menjadi dua, yaitu keuntungan finansial dan non-finansial :

a. Keuntungan Finansial

Organisasi-organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis ternyata lebih menguntungkan daripada yang tidak menggunakannya (Miller dan Cardinal, 1994). Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan peningkatan penjualan, keuntungan, dan produktivitasnya.

b. Keuntungan Non-Finansial

Selain membantu perusahaan menghindari kerugian secara finansial, manajemen strategis juga memberikan keuntungan lain, seperti meningkatkan kesadaran mengenai berbagai ancaman eksternal, meningkatnya pemahaman akan strategi-strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, dan berkurangnya penolakan terhadap perubahan.

Manajemen strategis dapat berfungsi sebagai sarana untuk mengkonsumsikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut, khususnya yang memiliki kepentingan langsung, dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi.

2.2 Kualitas

2.2.1 Pengertian Kualitas

Kualitas adalah totalitas dari karakteristik produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan pelanggan yang dispesifikasikan dan ditetapkan (Gaspersz, 2001). Spesifikasi dan toleransi yang telah ditetapkan oleh perusahaan pada bagian desain dan pengembangan produk yang disebut sebagai kualitas desain (*quality design*) harus berorientasi kepada kebutuhan dan ekspektasi pelanggan (orientasi pasar). Perusahaan akan melakukan peningkatan kualitas guna mencari pelanggan dan menjadikan pelanggan tetap. Kualitas harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir pada persepsi pelanggan (Kotler, 1997). Suatu produk akan memiliki kualitas yang unggul dan tingkat keunggulan tersebut akan perusahaan gunakan untuk memenuhi keinginan konsumen (Tjiptono, 2003). Semakin tinggi kualitas produk/jasa maka tingkat pelayanannya akan semakin baik.

2.2.2 Pengertian Kualitas Pelayanan

Kualitas layanan merupakan perbandingan antara tingkat layanan yang disampaikan perusahaan dibandingkan ekspektasi pelanggan. Kualitas layanan diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian dalam mengimbangi atau melampaui harapan pelanggan (Tjiptono, et.al., 2008). Ada lima dimensi karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan. Kelima dimensi karakteristik kualitas pelayanan jasa tersebut adalah (Yamit, 2002) :

1. Bukti Langsung (*Tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.

2. Keandalan (*Reliability*), kemampuan dalam memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan serta sesuai dengan yang telah dijanjikan.
3. Daya Tangap (*Responsiveness*), merupakan keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan (*Assurance*), yaitu mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko ataupun keraguan.
5. Empati (*Empathy*), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian dengan tulus terhadap kebutuhan pelanggan.

2.3 *Quality Function Deployment (QFD)*

2.3.1 *Pengertian Quality Function Deployment (QFD)*

Quality Function Deployment (QFD) adalah suatu metode untuk pengembangan dan perencanaan produk yang tersusun serta memungkinkan dilakukan pengembangan lebih lanjut untuk menetapkan dengan jelas kekurangan pelanggan dan kebutuhan yang diinginkan, dan kemudian untuk mengevaluasi masing-masing produk/jasa terhadap layanan yang secara sistematis berpengaruh pada kebutuhan tersebut (Cohen, 1995). *Quality Function Deployment (QFD)* sebagai metodologi untuk meyakinkan kebutuhan pelanggan dengan menggunakan solusi teknis yang sesuai, aplikasi ini untuk mendesain dan melakukan usaha peningkatan guna mencapai kepuasan pelanggan (Walden, 2003).

Konsep *Quality Function Deployment (QFD)* dikembangkan untuk menjamin produk yang memasukkan tahap produksi benar-benar akan memuaskan apa yang pelanggan harapkan dengan jalan membentuk suatu tingkatan kualitas yang

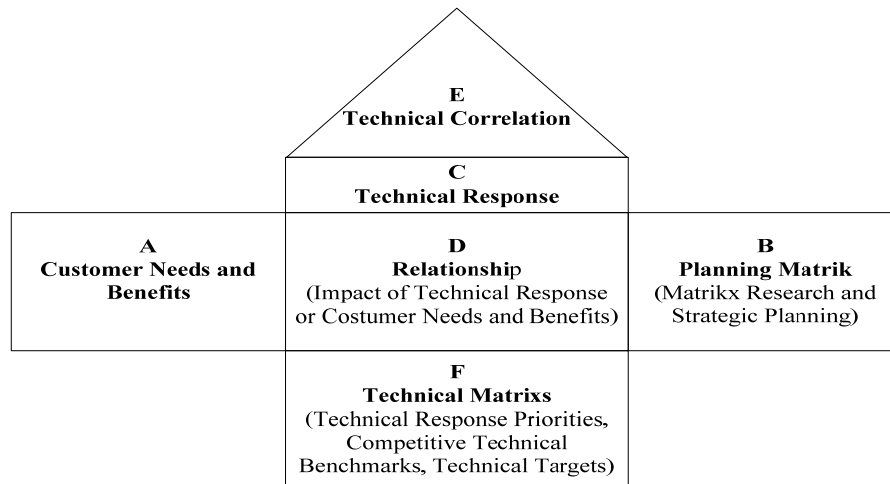
diperlukan dan kesesuaian maksimal pada tiap tahap pengembangan produk (Tjiptono, 2003).

Fokus utama *Quality Function Deployment* (QFD) adalah melibatkan pelanggan pada proses pengembangan produk sedini mungkin. Filosofi yang mendasari adalah pelanggan tidak akan merasa puas pada suatu produk yang dihasilkan sudah sempurna bila pelanggan tidak menginginkan atau membutuhkannya.

Quality Function Deployment (QFD) merupakan suatu cara atau praktik dimana merancang suatu proses sebagai tanggapan terhadap *Voice of Customer*. *Quality Function Deployment* (QFD) memungkinkan suatu perusahaan untuk memprioritaskan kebutuhan pelanggan, menemukan tanggapan inovatif terhadap kebutuhan tersebut dan memperbaiki proses hingga tercapai efektivitas maksimum.

2.3.2 Matrik Perencanaan Produk (*House Of Quality*)

Dalam struktur *Quality Function Deployment* (QFD) terdapat suatu matrik untuk menggambarkan/merancang tindakan perbaikan yang perlu dilakukan (Miguel, 2005), matrik ini sering disebut *House Of Quality* (Rumah Kualitas). Pendekatan Matrik *House of Quality* (HOQ) digunakan dalam representasi dari QFD, digunakan oleh tim dari berbagai bidang untuk menerjemahkan persyaratan konsumen (*customer requirement*), hasil riset pasar dan *benchmarking* data kedalam sejumlah target teknis prioritas (Gaspersz, 2001). Bentuk umum dari matriks ini terdiri atas enam komponen utama sebagai berikut (Cohen, 1995) :



Gambar 2.1 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 (Matrik Research and 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 dan terukur.
- 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 diterapkan dan digambarkan dengan simbol sebagai berikut :
- = melambangkan hubungan kuat
 - = melambangkan hubungan sedang
 - Λ = melambangkan hubungan lemah

E : *Technical correlation* digunakan untuk mengidentifikasi dimana *technical requirement* saling mendukung atau saling mengganggu satu dengan yang lainnya didalam disain produk.

F : *Technical Matrixs (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*.

Dilihat dari unsur yang terlibat begitu sederhana dalam membuat HOQ ini. Namun tetap dibutuhkan urutan pengerjaannya. Adapun urutan pembuatan HOQ sebagai berikut (Imam Djati, 2003):

1. Identifikasi Konsumen

Permulaan QFD adalah dengan menggariskan apa yang akan diselesaikan pada produk berdasarkan kehendak konsumen. Hal ini harus diperhatikan segmen produk yang diinginkan oleh perusahaan "siapa", dan ini diperoleh dari analisis pasar yang dilakukan oleh manajemen pemasaran.

2. Menentukan *Customer Needs* (Whats)

Customer needs sering disebut dengan *voice of the customer* (VOC). Item ini mengandung hal-hal yang dibutuhkan oleh konsumen dan masih bersifat umum, sehingga sulit untuk langsung diimplementasikan. *Customer needs* dapat dilakukan dengan melalui penelitian terhadap keinginan konsumen.

3. Menentukan *Importance Rating*

Merupakan tingkat kepentingan dari VOC dan diperoleh dari hasil perhitungan kuisioner yang disebarkan kepada pelanggan. Perhitungan kuisioner atau

pernyataan konsumen ini bisa dilakukan dengan berbagai cara baik dengan menggunakan skala *likert* ataupun dengan menggunakan matrik *paired comparison*.

4. Analisis Tentang *Customer Competitive Evaluation*

Analisis ini dibuat berdasarkan pengumpulan data yang diperoleh dari konsumen tentang penyebaran produk di pasar dibandingkan dengan pesaing produk sejenis dan segmen pasar yang sama.

5. Menentukan *Technical Requirements* (Hows)

Merupakan pengembangan dari *customer needs* atau merupakan penerjemahan kebutuhan konsumen dalam bentuk teknis agar sebuah produk dapat dibentuk secara langsung. Pada bagian ini terdapat target spesifikasi yang akan ditetapkan berdasarkan kemampuan perusahaan yang telah ditetapkan oleh konsumen melalui *customer needs* nya.

6. Menentukan *Relationship*

Agar diperoleh nilai secara kuantitatif maka antara Whats dan Hows merupakan langkah selanjutnya untuk menemukan nilai bobot. *Relationship* ditentukan oleh tiga nilai kunci utama yaitu:

- : Strong relationship dengan bobot 9
- : Medium relationship dengan bobot 3
- △ : Weak relationship dengan bobot 1

7. Menentukan Target (How Much)

Target ditentukan dengan *how much is enough* yang merupakan perhitungan spesifikasi dari Hows. Nilai target direpresentasikan untuk memenuhi

keinginan konsumen. Sehingga sepantasnya jika nilai target yang hendak dicapai ditetapkan dengan nilai yang tinggi dan rasional.

8. Membuat Matriks Korelasi (*corelationship*)

Matrik korelasi terletak di atas matrik *house of quality* yang merupakan atap dan sebagai penentu dari struktur hubungan setiap item How. Matriks korelasi juga menjelaskan tipe dari beberapa hubungan antara lain: Positif berarti bagaimana satu How akan mendukung How yang lainnya. Negatif berarti bagaimana satu How mempengaruhi How yang lainnya.

9. *Direction of Improvement*

Direction of improvement merupakan arah yang dapat menjadi petunjuk dari *technical requirement* pada arah peningkatan yang diinginkan konsumen sehingga merupakan kepuasan bagi konsumen.

10. Membuat analisis tentang *competitive technical assessment*

Analisis ini dibuat dengan membandingkan produk yang sejenis dari perusahaan lain pada produk dan segmen pasar yang sejenis. Pengujian teknis dilakukan di laboratorium untuk dapat membandingkan unjuk kerja produk yang dibandingkan.

11. *Sales Point*

Berisi tingkat penjualan produk yang diinginkan oleh perusahaan berdasarkan pada *customer requirement* dimana skalanya: 1 (*no sales point*), 1,2 (*sales point*).

12. Bobot Baris

Bobot baris digunakan untuk mengetahui bobot kepingan dari kebutuhan konsumen. Adapun rumus matematis dari bobot baris:

Bobot baris = rating kebutuhan x *sales point* x *improvement ratio*

13. Bobot Kolom

Bobot ditentukan dari hubungan korelasi antara *customer requirement* dan *technical requirement* yang ditentukan dari jenis hubungan yang berlangsung.

Secara matematika hubungan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$K_{ti} = \sum_{j=1}^n (B_{tj} \times H_{ji})$$

Dimana:

K_{ti} = Nilai kepentingan teknis untuk masing-masing atribut

B_{tj} = Bobot untuk kebutuhan konsumen yang memiliki hubungan dengan atribut yang ada

H_{ji} = Nilai hubungan untuk kebutuhan konsumen yang memiliki hubungan dengan atribut yang ada . nilai hubungan tersebut dapat berupa simbol hubungan kuat, menengah, dan lemah.

14. Menentukan Aksi terhadap Pengembangan Produk

Aksi terhadap pengembangan produk baru ditentukan melalui strategi analisis dalam *house of quality*. Kategori tindakan ini antara lain :

- Menguji pesaing yang diberi kode A yaitu bila pelayanan perusahaan jauh tertinggal dengan pelayanan pesaing.
- Menguji konsep yang diberi kode B yaitu bila perusahaan dapat memanfaatkan pelayanan pesaingnya sebagai referensi karena dimata pelanggan pelayanan pesaingnya lebih baik.
- Kesempatan bersaing yang diberi kode C yaitu bila dimata pelanggan pelayanan perusahaan lebih unggul dibanding dengan pelayanan pesaing.

2.4 *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudera Biru)

Blue Ocean Strategy atau strategi samudera biru merupakan sebuah strategi bisnis yang menciptakan ruang pasar baru dan belum memiliki pesaing (Kim dan Mauborgne, 2007).

Konsep dasar *Blue Ocean Strategy* adalah *Value Innovation*. Bagaimana kita mengalihkan diri dari persaingan di *Red Ocean* yang sangat kompetitive dan berdarah-darah, menuju pada *Blue Ocean Strategy* yang membuat kompetisi jadi tidak relevan lagi. *Value Innovation* tidak selalu berupa inovasi teknologi, tetapi berupa inovasi untuk peningkatan keuntungan pelanggan yang disesuaikan dengan harga jual dan biaya. Setiap strategi selalu mempunyai resiko yang harus diperhitungkan dengan seksama. Samudra Biru ditandai oleh ruang pasar yang belum terjelajahi, penciptaan permintaan, dan peluang pertumbuhan sangat menguntungkan. Meskipun sejumlah samudra biru diciptakan benar-benar di luar industri yang sudah ada, kebanyakan dibuat dari dalam samudra merah dengan cara memperluas batasan-batasan industri yang sudah ada. Dalam samudra biru, kompetisi itu tidak relevan karena aturan-aturan permainan baru akan dibentuk.

2.4.1 Prinsip-prinsip dalam *Blue Ocean Strategy*

Enam prinsip *Blue Ocean Strategy* yang sangat mendorong kesuksesan penerapan pelaksanaan strategi samudra biru adalah :

1. Prinsip-prinsip perumusan
 - a. Merekonstruksi batasan-batasan pasar
 - b. Fokus pada gambaran besar, bukan pada angka
 - c. Menjangkau melampaui permintaan yang ada
 - d. Melakukan rangkaian strategis dengan tepat

2. Prinsip-prinsip pelaksanaan
 - a. Mengatasi rintangan-rintangan utama organisasi
 - b. Mengintegrasikan eksekusi ke dalam strategi.

Strategi Samudera Biru berfokus pada menumbuhkan permintaan serta menjauh dari kompetisi. Alat yang mendukung terciptanya *Blue Ocean Strategy* adalah Kanvas Strategi, Kerangka kerja Empat Langkah, Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan, dan Tiga Ciri Strategi yang Baik (Kim dan Mauborgne, 2007).

1. **Kanvas Strategi**

Kanvas Strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik (Kim dan Mauborgne, 2007). Kanvas strategi memiliki dua fungsi. Pertama, merangkum situasi dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Hal ini memungkinkan untuk memahami di mana kompetisi saat ini sedang tercurah, memahami faktor-faktor apa yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa dan pengiriman, serta memahami apa yang didapat konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Kedua, merangkum semua informasi ini dalam bentuk grafik. Data yang digunakan untuk membangun kanvas strategi pada penelitian ini adalah data kuesioner yang membandingkan antara pelayanan di Little Bee Baby Spa dengan pelayanan di rumah sakit Siloam.

2. **Kerangka Kerja Empat Langkah**

Kerangka kerja empat langkah digunakan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam membuat kurva nilai strategi baru. Di dalam kerangka kerja empat langkah terdapat empat pertanyaan kunci untuk menantang logika strategi

dan model bisnis sebuah industri (Kim dan Maubougne, 2007). Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah :

1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang telah diterima begitu saja oleh industri ?
2. Faktor apa saja yang harus dikurangi di bawah standar industri ?
3. Faktor apa saja yang harus ditingkatkan hingga di atas standar industri?
4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan industri sehingga harus diciptakan ?

3. Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Setelah menanyakan empat pertanyaan di atas, langkah berikutnya adalah bertindak berdasarkan keempat pertanyaan itu melalui Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan. Berikut ini adalah skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan (Kim dan Maubougne, 2007) :

Tabel 2.1 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

Hapuskan	Tingkatkan
Faktor-faktor yang harus dihapuskan melalui penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah	Faktor-faktor yang harus ditingkatkan melalui penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah
Kurangi	Ciptakan
Faktor-faktor yang harus dikurangi melalui penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah	Faktor-faktor yang harus diciptakan melalui penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah

4. Tiga Ciri Strategi

a. Fokus

Setiap strategi yang hebat memiliki fokus, dan suatu profil strategis atau kurva nilai perusahaan harus dengan jelas menunjukkan fokus tersebut.

b. Gerak Menjauh (*Divergensi*)

Ketika strategi suatu perusahaan dibentuk secara reaktif dalam usaha mengikuti irama kompetisi, strategi itu akan kehilangan keunikannya.

c. Motto yang Memikat

Sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat karena hal tersebut sangat berpengaruh terhadap *brand image* dan kejujuran dari suatu perusahaan dalam menawarkan suatu produk atau jasa.

2.4.2 Ciri-ciri *Blue Ocean Strategy*

Berikut adalah ciri-ciri dari *Blue Ocean Strategy* (Kim dan Mauborgne, 2007):

1. Menciptakan ruang pasar baru yang belum ada pesaingnya
2. Menjadikan kompetisi tidak relevan
3. Menciptakan dan menangkap permintaan baru
4. Mendobrak pertukaran nilai-biaya
5. Memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejar diferensiasi dan biaya rendah

2.4.3 Langkah-langkah Visualisasi *Blue Ocean Strategy*

Ada empat langkah dalam memvisualisasikan strategi samudera biru, antara lain adalah :

1. Kebangkitan Visual
 - a. Membandingkan bisnis dengan bisnis pesaing dengan menggambarkan kanvas strategi
 - b. Melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi yang telah ada
2. Eksplorasi visual
 - a. Melakukan penelitian ke lapangan untuk menjelajahi enam jalan penciptaan samudera biru
 - b. Mengamati keunggulan khas dari produk dan jasa alternatif
 - c. Melihat faktor apa yang dihapuskan, diciptakan, atau diubah
3. Pameran Strategi Visual
 - a. Menggambar kanvas strategi “masa depan” didasarkan pada wawasan yang didapat dari pengamatan lapangan
 - b. Mendapatkan umpan balik mengenai kanvas strategi alternatif dari konsumen, konsumen pesaing dan non konsumen
 - c. Menggunakan umpan balik yang telah didapat untuk membangun strategi “masa depan” yang terbaik
4. Komunikasi Visual
 - a. Membandingkan profil strategis yang ada dan yang akan datang disatu halaman untuk mudah dibandingkan
 - b. Dukung hanya proyek-proyek dari langkah-langkah operasional yang memungkinkan perusahaan menutup celah demi mewujudkan strategi baru.

2.4.4 Tahapan dalam Merumuskan *Blue Ocean Strategy*

Enam tahapan dalam merumuskan samudera biru meliputi :

1. Mencermati industri-industri alternatif

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

2. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri

Sebagaimana samudera biru sering bisa diciptakan dengan mencermati industri alternatif, samudera biru juga bisa dibuktikan dengan mencermati kelompok-kelompok strategis, dalam situasi ini mengajak kepada banyaknya perusahaan dalam suatu industri yang mengejar strategi yang sama.

3. Mencermati rantai pembeli

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

4. Mencermati penawaran produk dan jasa pelengkap

Hanya sedikit dalam hal ini jasa yang kedap dengan pengaruh, dalam kebanyakan 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 fungsi bagi konsumen

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 dari fungsional suatu layanan jasa

6. Mencermati waktu

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



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah bentuk pelayanan jasa yang diberikan oleh Little Bee Baby Spa yang merupakan salah satu produk layanan perawatan pada bayi yang berlokasi di dalam Golden City Mall Surabaya.

3.2 Data Yang Dibutuhkan

Data yang diperlukan untuk menyelesaikan masalah tersebut adalah :

1. Data Internal, meliputi :
 - a. Sejarah perusahaan
 - b. Visi dan misi perusahaan
 - c. Lokasi perusahaan
 - d. Struktur organisasi
 - e. Produk dan jasa yang ditawarkan
 - f. Fasilitas yang tersedia.
 - g. Sumber daya manusia
2. Data Eksternal, meliputi :
 - a. Keadan ekonomi
 - b. Kebijakan pemerintah
 - c. Teknologi
 - d. Konsumen

e. Pesaing

3. Data hasil kuisioner yang mencakup data kepentingan dan harapan konsumen.

3.3 Pengambilan Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperlukan dari sumbernya secara langsung melalui pengamatan dan pencatatan secara langsung obyek yang diteliti. Data ini diperoleh dari pimpinan perusahaan, kepala fisioterapis, dan karyawan serta pihak – pihak terkait yang berhubungan dengan data penelitian yang akan diambil dengan menggunakan kuisioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang berasal dari sumber lain seperti hasil penelitian sebelumnya, jurnal dan lain-lain, yang digunakan untuk mendapatkan dan menggali teori-teori yang sekiranya akan mendukung terhadap penelitian untuk memecahkan masalah.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa tahapan pengumpulan data diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Studi Literatur

Studi pustaka dilakukan agar peneliti dapat menguasai teori maupun konsep dasar yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti. Metode pengumpulan ini dilakukan dengan meninjau beberapa referensi seperti literatur, laporan-laporan ilmiah serta tulisan-tulisan ilmiah yang dapat mendukung terbentuknya landasan teori. Dalam hal ini literatur yang diperlukan adalah yang berkaitan dengan manajemen strategis, teori tentang

kualitas, teori tentang *Quality Function Deployment*, teori tentang *Blue Ocean Strategy*, dan teori-teori lain yang mendukung.

2. Penelitian Lapangan

Pengumpulan data ini dilakukan secara langsung, baik dengan observasi, wawancara maupun dokumentasi ke tempat yang telah ditentukan, dalam hal ini yaitu Little Bee Baby Spa. Data tersebut diperoleh dengan cara :

a) Wawancara

Wawancara dapat dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pemimpin perusahaan, kepala fisioterapis, dan karyawan serta pihak-pihak lain yang berkaitan dengan permasalahan yang kita hadapi.

b) Observasi

Observasi adalah suatu metode pengumpulan data dengan cara melakukan pencatatan atau melakukan pengamatan secara langsung di perusahaan.

c) Penyebaran Kuesioner

Merupakan daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk mendapatkan informasi tentang penilaian atribut kualitas pelayanan jasa yang mencakup tingkat kepentingan dan harapan yang diberikan oleh Little Bee Baby Spa kepada pelanggan yang datang.

3.5 Metode Pengolahan Data

3.5.1 Langkah Penyusunan Kuesioner

Bagian terpenting dalam pengumpulan data adalah merancang kuesioner. Kuesioner adalah satu set pertanyaan yang tersusun secara sistematis dan standar

sehingga pertanyaan yang sama dapat diajukan kepada setiap responden (Tjiptono *et.al.*, 2008). Langkah-langkah dalam menyusun kuesioner yaitu (Angelia, 2009) :

- a. Menetapkan sebuah konstrak.

Membuat suatu batasan mengenai variable yang akan diukur.

- b. Menetapkan faktor-faktor dan mencoba menemukan unsur-unsur yang ada pada sebuah konstrak.

Faktor pada dasarnya adalah perincian lebih lanjut dari sebuah konstrak. Misal, untuk mengukur perilaku pelanggan terhadap produk, faktor yang dinyatakan harga produk, kualitas produk, dll.

- c. Menyusun butir-butir pertanyaan.

Mencoba menjabarkan sebuah faktor lebih lanjut dalam berbagai pertanyaan yang langsung berinteraksi dengan pengisian kuesioner.

3.5.2 Penentuan Sampel

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

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

Dimana: n = Jumlah sampel minimal
 $Z_{\alpha/2}$ = Tingkat kepercayaan (1- α)
 p = Proporsi diduga
 e = Tingkat ketelitian

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

$$f(p) = p-p^2$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} = 1-2p$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} \text{ maksimal, jika } \frac{df(p)}{d(p)} = 0$$

$$0 = 1-2p$$

$$-1 = -2p$$

$$p = 0,5$$

Harga maksimal $f(p)$ adalah $p(1-p) = 0,5(1-0,5) = 0,25$, sehingga besarnya sampel jika mengandung tingkat kepercayaan sebesar 90% dan kesalahan yang terjadi tidak lebih dari 10% adalah :

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

$$n = 0,5(1-0,5) \left(\frac{1,645}{0,1} \right)^2$$

$$n = 67,65 \approx 68 \text{ responden}$$

Data yang didapat ($N=70$) $>$ 68, maka data cukup.

3.5.3 Uji Validitas

Validitas skala adalah sejauh mana skala tersebut menghasilkan data yang akurat dan cermat sesuai dengan fungsi ukurnya (Wulansari, 2007). Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui akurasi kuesioner yang disebar (Djunaidi *et.al.*, 2006).

Langkah-langkah yang dilakukan untuk analisis validitas yaitu:

- a. Menentukan Hipotesis

H_0 : Butir kuesioner valid

H_1 : Butir kuesioner tidak valid

b. Menentukan r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5%, derajat kebebasan (df) = n – 2.

c. Menghitung korelasi momen tangkar antar skor butir (x) dengan skor faktor (y).

Rumus untuk menghitung korelasi momen tangkar yaitu:

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

Keterangan:

r_{xy} = Korelasi Momen Tangkar

N = Jumlah Responden

$\sum X$ = Jumlah Skor Butir (x)

$\sum y$ = Jumlah Skor Faktor (y)

$\sum X^2$ = Jumlah Skor Butir (x) kuadrat

$\sum Y^2$ = Jumlah Skor Faktor (x) kuadrat

$\sum XY$ = Jumlah Perkalian antara Jumlah Skor Butir (x) dengan Jumlah Skor Faktor (y)

d. Menghitung korelasi bagian total

Tujuannya untuk mengoreksi momen tangkar (r_{xy}) menjadi momen total (r_{pq}). Korelasi ini diperlukan karena akan mengoreksi momen tangkar antara skor butir akan menghasilkan korelasi yang terlalu tinggi, hal ini disebabkan karena dalam variasi skor faktor sebagai skor bagian bukan sebagai skor total. Pada prinsipnya korelasi antara skor bagian dengan skor total seperti antara skor butir dengan skor faktor

yang sedang dikerjakan harus dikoreksi menjadi korelasi bagian total.

Rumus yang dipakai untuk menghitung korelasi bagian total adalah:

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

Keterangan:

r_{pq} = Koefisiensi korelasi bagian total

r_{xy} = Korelasi momen tangkar

SB_x = Simpang baku skor butir

SB_y = Simpang baku skor faktor

Rumus menghitung simpangan baku:

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

Keterangan:

SB = Simpangan Baku

JK = Jumlah Kuadrat

N = Jumlah Data

Sedangkan untuk menghitung jumlah kuadrat yaitu:

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

Uji dalam membuat signifikansi korelasi bagian total yaitu dengan menguji signifikansi r_{pq} . Derajat bebas (db) yang digunakan untuk menguji r_{pq} adalah $N - 2$. Uji signifikansi yang digunakan adalah uji signifikansi satu ekor. Dalam statistik, jika hipotesis yang diuji (skor butir berkorelasi bertambah dengan skor faktor) adalah hipotesis alternatif

terarah, uji signifikansi satu ekor. Peluang ralat (p) dari korelasi tersebut maksimal 5%.

Bila dari uji signifikansi terdapat satu butir yang gugur maka harus menggunakan putaran analisis selanjutnya. Untuk memperoleh keakuratan hasil dalam perhitungan dan untuk menghemat waktu, maka validitas dilakukan dengan menggunakan software MS Excel dan SPSS 16.0.

e. Pengambilan keputusan

Dalam kriteria validasi, suatu pertanyaan dapat ditentukan jika :

$r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir kuesioner dinyatakan valid.

$r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir kuesioner dinyatakan tidak valid.

3.5.4 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji ini dilakukan untuk menunjukkan kemantapan/stabilitas hasil pengamatan bila digunakan/diukur dengan instrument tersebut dalam waktu-waktu selanjutnya dengan kondisi sesuatu yang diukur tidak berubah. Cara dalam melakukan uji reabilitas, yaitu:

a. Menentukan Hipotesis

H_0 = Butir kuesioner reliabel

H_1 = Butir kuesioner tidak reliabel

b. Menentukan Nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) = $n - 2$,
 $df = 70 - 2 = 68$.

c. Menentukan Nilai r_{hitung}

Hasil perhitungan r_{α} pada software SPSS 16.0 dapat dilihat pada nilai ALPHA (perhitungan secara manual dapat dilihat pada lampiran).

Perhitungan secara manual diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left[1 - \frac{\sum JK_x}{JK_y} \right]$$

Dimana:

r_{tt} = Korelasi Alpha (Realibilitas)

M = Jumlah butir pertanyaan

JK_x = Variansi butir soal

$\sum JK_x$ = Jumlah variansi butir

JK_y = Variansi total

$\sum JK_y$ = Jumlah variansi faktor

Derajat bebas (db) untuk menguji signifikansi r_{tt} yaitu $db = N - 2$, dimana N = jumlah subjek.

Variansi menurut definisi adalah bilangan simpang baku dalam kuadrat, digunakan rumus:

$$V = SB^2$$

Dimana untuk menghitung SB (Simpang Baku) digunakan rumus:

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

Rumus untuk menghitung JK (Jumlah Kuadrat) yaitu:

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

Uji kehandalan dapat dilakukan setelah hasil satu butir dinyatakan valid. Jika ada sebuah butir yang tidak valid berarti tidak dapat dilakukan uji kehandalan.

d. Pengambilan keputusan

Jika $\sum_{i=1}^n R_i \geq R_{min}$, maka butir kuesioner dinyatakan reliabel.

Jika $\sum_{i=1}^n R_i < R_{min}$, maka butir kuesioner dinyatakan tidak reliabel.

3.6 Analisa Data

3.6.1 Analisa Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Analisis ini dilakukan untuk menguji kesahihan dan keandalan butir pertanyaan kuesioner yang diberikan. Uji ini dilakukan dengan alat bantu berupa *software* SPSS

3.6.2 Analisa *Quality Function Deployment*

Tahapan yang dilakukan dalam analisis QFD yaitu sebagai berikut :

1. Menyusun kebutuhan pelanggan yang telah diberikan Little Bee Baby Spa.
2. Membuat *House of Quality* bagian yang berisi tentang atribut-atribut yang menjadi keinginan konsumen.
3. Menentukan nilai kepentingan (*importance rating*) untuk masing-masing atribut kebutuhan pelanggan.
4. Menyusun dan menentukan hubungan antar kebutuhan teknis untuk masing-masing atribut yang ada.
5. Menentukan target dan kolom bobot dari kebutuhan teknis kemudian mengurutkan nomor kolomnya.

6. Menghitung dan menentukan evaluasi pesaing dari pelanggan (*Customer Competitive Evaluation*).
7. Menentukan nilai mutu untuk menghitung *goal*, *sales point*, *improvement ratio*, dan bobot baris.
8. Membuat matrik perencanaan untuk mengetahui tindakan apa yang akan dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja

3.6.3 Analisa *Blue Ocean Strategy*

Berikut langkah awal yang perlu dilakukan untuk mencapai *Blue Ocean Strategy* adalah :

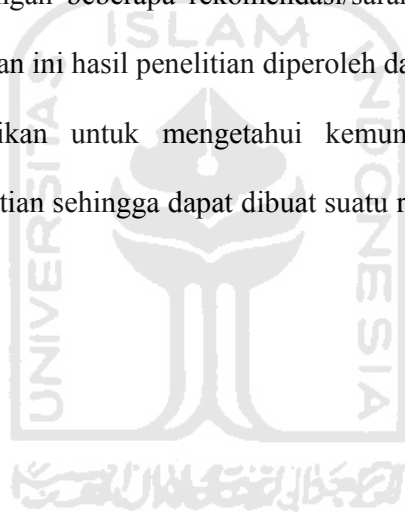
1. Menentukan faktor-faktor yang menjadi sarana persaingan antar tempat *baby spa*, sebagai contoh : desain interior, tenaga ahli, kemudahan memperoleh pelayanan, dan lain sebagainya.
2. Membuat kanvas strategi awal (*baby spa* yang diteliti dan pesaing) dengan melihat keadaan sebenarnya pada kedua *baby spa* tersebut.
3. Menghapuskan, mengurangi, meningkatkan, dan menciptakan faktor-faktor persaingan yang diawali dengan berbagai pertimbangan dan dengan melihat apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh pelanggan.
4. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi yang baru dengan kanvas yang lama dalam satu halaman.
5. Melakukan perbandingan antara kanvas strategi yang baru dengan kanvas strategi *baby spa* pesaing.
6. Menentukan fokus, gerakan menjauh, serta motto sebagai bentuk ciri strategi dalam penerapan *Blue Ocean Strategy*.

3.7 Pembahasan

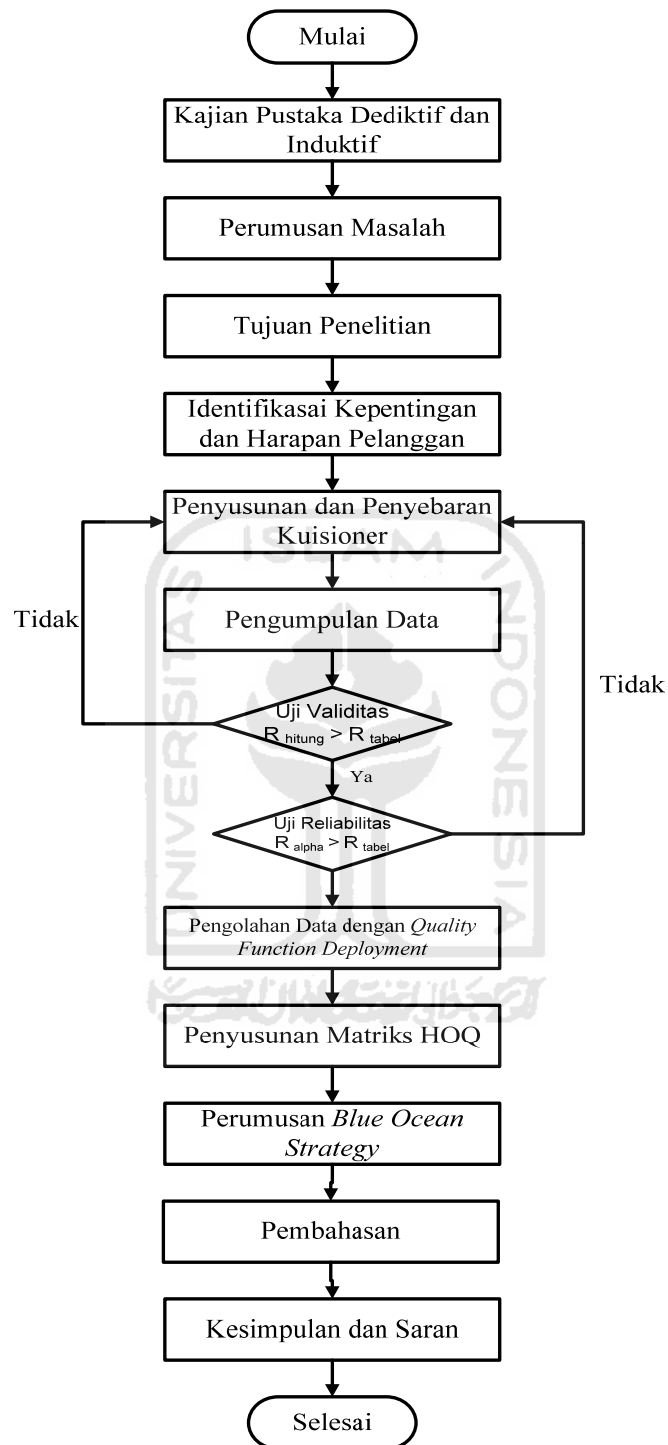
Dalam langkah ini akan dibahas mengenai hasil perhitungan yang didapat dari pengolahan data yang telah dilakukan.

3.8 Kesimpulan

Langkah terakhir dari suatu penelitian adalah berupa penarikan kesimpulan berdasarkan pengumpulan data, analisa data, dan tahap keputusan. Penarikan kesimpulan ini sangat berguna dalam merangkum hasil akhir dari suatu penelitian. Bagian ini dilengkapi dengan beberapa rekomendasi/saran untuk menyempurnakan hasil penelitian. Pada bagian ini hasil penelitian diperoleh dari pengolahan dan analisis data kemudian didiskusikan untuk mengetahui kemungkinan kekurangan atau kelebihan dari hasil penelitian sehingga dapat dibuat suatu rekomendasi terhadap hasil penelitian ini.



3.9 Kerangka Penelitian



Gambar 3.1 Kerangka Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Profil Perusahaan

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

Little Bee Baby Spa merupakan klinik perawatan khusus untuk bayi dan balita, yang pelayanannya berdasarkan sistem pemesanan (*reservasi*). Little Bee Baby Spa berdiri pada tanggal 23 Maret 2010. Awal mula berdirinya adalah dari pengalaman pribadi pemilik, Ibu Patricia Hawaningrum, SE. yang merasa kesulitan mencari tempat perawatan khusus bayi di Surabaya. Sebelumnya, beliau pernah berkunjung ke rumah saudaranya di Jakarta, dan beliau pernah membawa putranya untuk *baby spa*, dan pada saat kembali ke Surabaya beliau mencari *baby spa* namun di Surabaya ternyata belum ada, dan dari situlah beliau mempunyai ide untuk mendirikan klinik perawatan khusus bayi dan balita (*baby spa*).

Little Bee Baby Spa merupakan *baby spa* pertama yang berdiri di Surabaya yang berlokasi di Golden City Mall yang merupakan salah satu pusat perbelanjaan di Surabaya Barat yang merupakan daerah Segitiga Emas, karena Golden City Mall diapit oleh tiga kawasan perumahan elit dan merupakan pertemuan tol Gresik-Sidoarjo yang merupakan daerah yang cukup strategis. Little Bee Baby Spa terletak di dalam Golden City Mall LT.3 U6 55, dengan pemilihan lokasi tersebut diharapkan Little Bee Baby Spa dapat berkembang dengan cepat dengan membidik konsumen kalangan menengah ke atas. Setelah 5 bulan, Little Bee Baby Spa direlokasi ke *tenant*

U6 49, dan dengan direlokasinya tempat, Little Bee Baby Spa diharapkan dapat lebih menarik konsumen di tempat yang lebih strategis dan dengan desain interior baru.

Little Bee baby Spa ditangani dan diawasi langsung oleh tenaga ahli fisioterapi, dan gencarnya promosi serta adanya diskon promo yang selalu ada setiap bulannya, dalam kurun waktu kurang dari 1 tahun Little Bee Baby Spa mampu menarik konsumen yang cukup banyak, bahkan tidak hanya konsumen dari Surabaya, namun juga dari Sidoarjo, Malang, Lamongan, dan kota-kota lain di luar Surabaya.

Little Bee Baby Spa menggunakan sistem *reservation one day before*, karena hal itu untuk mengantisipasi agar konsumen tidak perlu mengantri atau menunggu, mengat *treatment baby spa* memerlukan jeda waktu 2 jam per konsumen. Hal itu dikarenakan air yang digunakan untuk *swimming* sekali pakai buang sehingga diperlukan waktu 1 jam untuk menunggu temperatur air naik dan mengisi *bath tub* untuk *treatment* selanjutnya. Di sisi lain banyak juga konsumen yang langsung datang dan meminta *treatment* langsung tanpa reservasi maka Little Bee Baby Spa tidak dapat melayani terkecuali ada pembatalan dari konsumen yang sudah reservasi karena pada dasarnya Little Bee lebih mengutamakan konsumen yang telah reservasi.

Setelah satu tahun berdiri, Little Bee Baby Spa mulai mengalami penurunan konsumen, hal ini dikarenakan mulai banyak berdiri *baby spa* di Surabaya. Meskipun Little Bee Baby Spa terletak di dalam mall yang bisa dikatakan cukup strategis, penurunan konsumen dirasakan sangat drastis dibandingkan dengan bulan-bulan sebelumnya. Dengan begitu Little Bee Baby Spa berusaha meningkatkan kualitas pelayanan, dengan pengelolaan oleh kepala fisioterapi yang baik, terapis yang sudah terlatih oleh fisioterapis profesional, tempat yang nyaman, dan didukung dengan produk *massage oil* dengan kualitas impor yang aman digunakan untuk bayi bahkan

yang baru lahir sekalipun, serta inovasi *treatment* baru yang diciptakan untuk mengatasi masalah-masalah yang sering dialami oleh bayi dan balita pada umumnya seperti batuk, pilek, gangguan pencernaan, dan permasalahan-permasalahan lainnya.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

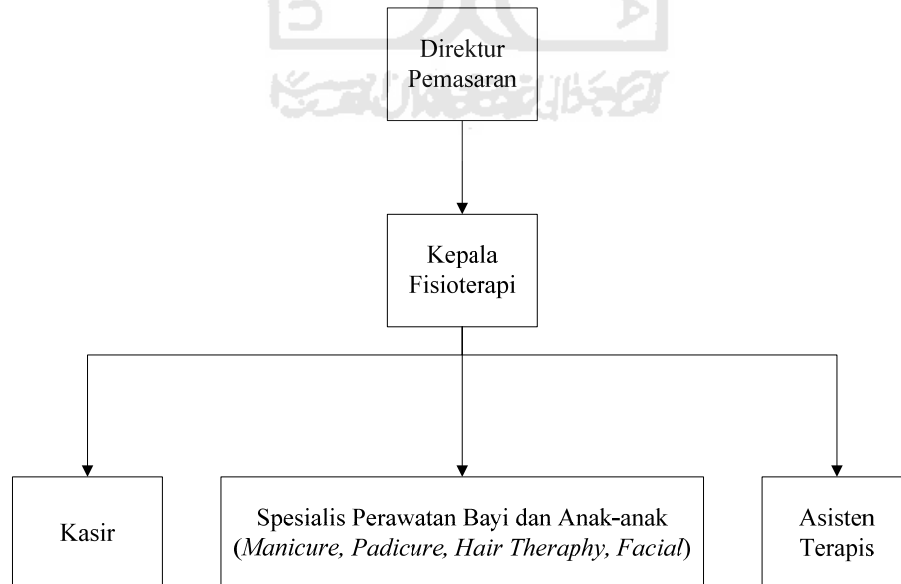
- Visi Little Bee baby Spa

“Memaksimalkan potensi tumbuh kembang buah hati melalui sentuhan dengan meningkatkan fungsi motorik dan mengetahui perkembangan fungsi motorik anak sesuai tahapan usia”.

- Misi Little Bee Baby Spa

“Menciptakan pelayanan kesehatan khusus untuk bayi dan balita dimana tradisi berpadu serasi dengan ilmu dan teknologi”.

4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Little Bee Baby Spa

4.1.4 Produk dan Jasa yang Ditawarkan

Little Bee Baby Spa menyediakan pelayanan *treatment* untuk bayi sampai dengan anak berusia 7 tahun, diantaranya sebagai berikut :

a. Baby Massage (\geq 2 bulan)

Pijatan yang diberikan berfungsi untuk memberikan stimulasi serta rangsangan pada bayi. Pijatan berlangsung selama 30 – 45 menit.

b. Toodler massage (12 bulan – 2 tahun)

Pijatan yang diberikan berfungsi untuk perbaikan fungsional serta kebugaran karena pada usia ini anak sudah mulai aktif. Pijatan berlangsung selama 45 – 60 menit.

c. Kids massage (2 – 7 tahun)

Pijat yang diberikan berfungsi untuk melakukan peregangan pada otot-otot yang mengalami *spasme* (kaku otot). Pijatan berlangsung selama 45 – 60 menit.

d. Baby Spa (2 – 18 bulan)

Baby spa adalah rangkaian *treatment* yang diawali dengan melakukan pijatan selama 30 menit kemudian dilanjutkan dengan *baby gym* atau gerakan peregangan dengan cara menggerakkan silang tangan kiri dan kanan dipertemukan di tengah dada kemudian dibuka, gerakan dilakukan 8 kali hitungan, kemudian menyilangkan tangan kanan yang dipertemukan dengan kaki kiri dan begitu juga sebaliknya yang dilakukan berulang sebanyak 8 kali. Setelah itu dipasangkan *neck ring* atau pelampung khusus pada leher bayi, kemudian pelan dan perlahan bayi mulai di masukkan ke dalam *bath tub* dengan kedalaman 90 cm yang telah berisi air hangat bersuhu $36 - 38^{\circ}\text{C}$ yang di dalamnya juga dimasukkan bola-bola kecil warna warni dan mainan yang

berfungsi untuk menarik perhatian bayi. Bayi kana berenang menggerakkan kaki dan tubuhnya, hal ini berfungsi untuk melatih otot-otot dan saraf motoriknya. Setelah 15 menit diberikan pijatan yang bersifat usapan di bagian kaki yang berfungsi untuk relaksasi serta menghilangkan sisa minyak pijatan yang masih menempel, hal itu juga dilakukan pada bagian tangan dan muka. Setelah \pm 30 menit bayi diangkat dikeluarkan dari *bath tub* dan *treatment* sudah selesai.

e. Constipation Theraphy

Pijatan yang diberikan di daerah perut berfungsi untuk melancarkan pencernaan, membantu mengeluarkan udara di dalama perut, dan memberikan rangsangan agar bayi mudah lapar sehingga nafsu makannya bertambah.

f. Cold and Flu Theraphy

Terapi diawali dengan penyinaran menggunakan infra merah yang memberikan efek *heating* (pemanasan) selama 10 menit dengan begitu dapat mencairkan lendir di dalam saluran pernafasan. Setelah itu diberikan tepukan (*cupping*) dengan teknik khusus di bagian dada, perut samping kanan-kiri, dan punggung yang berfungsi untuk membantu proses keluarnya lendir yang berupa dahak, yang biasa keluar lewat mulut yang berarti bayi akan muntah atau lewat feses.

g. Kids Hair Theraphy

h. Kids Manicure & Padicure

i. Funnies Nail Art

j. Facial

dan berikut ini merupakan daftar tarif yang diberikan untuk setiap masing-masing *treatment* yang diberikan :

- Baby Massage with Fruity Oil Rp 100.000,00
- Baby Massage with Organic Oil Rp 120.000,00
- Toodler Massage with Fruity Oil Rp 110.000,00
- Toodler Massage with Organic Oil Rp 130.000,00
- Kids Massage with Fruity Oil Rp 120.000,00
- Kids massage with Organic Oil Rp 140.000,00
- Baby Spa with Fruity Oil Rp 175.000,00
- Baby Spa with Organic Oil Rp 220.000,00
- Constipation Theraphy Rp 50.000,00
- Cold and Flu Theraphy Rp 65.000,00
- Kids Hair Theraphy Chocolate Rp 65.000,00
- Kids Hair Theraphy Strawberry Rp 65.000,00
- Kids Manicure Rp 55.000,00
- Kids Padicure Rp 65.000,00
- Funnies Nail Art Rp 50.000,00
- Chocolate Facial Rp 75.000,00
- Strawberry Facial Rp 75.000,00

4.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan daftar pernyataan atau kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada para pelanggan *baby spa* yang pada saat itu sedang mengantarkan anaknya untuk perawatan di *baby spa* Surabaya. Kuesioner tidak dapat diolah bila jawaban kuesioner tersebut tidak memenuhi syarat-syarat pengisian kuesioner. Syarat pengisian kuesionernya yaitu semua pertanyaan harus dijawab sesuai dengan pilihan yang ada dan tidak boleh terdapat jawaban ganda.

Adapun atribut pernyataan dalam kuisioner tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Atribut-atribut Kebutuhan Konsumen

Dimensi	Atribut
Tangible (Bukti fisik)	1. Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman
	2. Karyawan berpenampilan rapi dan menarik
	3. Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan anak-anak, boneka, buku cerita anak-anak, dll.)
	4. Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan
Reliability (Kehandalan)	5. Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan
	6. Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan
Responsiveness (DayaTanggap)	7. Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan
	8. Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan
Assurance (Jaminan)	9. Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan
	10. Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten
Emphaty (Empati)	11. Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal
	12. Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal

4.3 Pengolahan Data

4.3.1 Uji kecukupan Data

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

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

Dimana : n = Jumlah sampel minimal
 $Z_{\alpha/2}$ = Tingkat kepercayaan (1- α)
 p = Proporsi diduga
 e = Tingkat ketelitian

Karena besarnya proporsi sampel p tidak diketahui, maka p(1-p) juga tidak diketahui, tetapi nilai p selalu diantara 0 sampai 1 dengan nilai p maksimum.

$$f(p) = p - p^2$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} = 1 - 2p$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{d(p)} = 0$$

$$0 = 1 - 2p$$

$$-1 = -2p$$

$$p = 0,5$$

Tingkat kepercayaan 90%

Derajat ketelitian (α) = 10% = 0,1 ; $\frac{\alpha}{2} = 0,05$; $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1,645$; e = 0,1

Maka jumlah sampel yang dibutuhkan adalah :

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

$$n = 0,5(1 - 0,5)\left(\frac{1,96}{0,1}\right)^2$$

$$n = 67,65 \approx 68 \text{ responden}$$

Data yang didapat (N=70) > 68, maka data dinyatakan cukup.

4.3.2 Uji Validitas Data

- a. Menentukan Hipotesis

H_0 = Butir kuesioner valid

H_1 = Butir kuesioner tidak valid

- b. Menentukan Nilai r_{tabel}

Dari nilai tabel, $df = (\text{jumlah kasus atau responden}) - 2$, atau dalam kasus ini $df = 70 - 2 = 68$. Dan dengan tingkat signifikansi 5% maka akan didapat suatu nilai dengan cara interpolasi, yaitu:

$$df = 65, r_{tabel} 0,244$$

$$df = 70, r_{tabel} 0,235$$

Maka r tabel untuk $df = 68$ adalah :

$$\frac{x - 0,244}{0,235 - 0,244} = \frac{68 - 65}{70 - 65}$$

$$\frac{x - 0,244}{-0,009} = \frac{3}{5}$$

$$x - 0,244 = \frac{3}{5}(-0,009)$$

$$x - 0,244 = 0,0054$$

$$x = 0,2386$$

Dari hasil interpolasi didapatkan nilai $r_{tabel} = 0,2386$

c. Mencari nilai r_{hitung}

Nilai r_{hitung} dapat diperoleh setelah melakukan pengolahan data dengan menggunakan SPSS 16.0. Nilai r_{hitung} dapat dilihat pada hasil *output* SPSS 16.0 pada nilai *Corrected Item - Total Correlation*. sedangkan untuk perhitungan secara manual didapat dari rumus :

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

Keterangan:

r_{xy} = Korelasi Momen Tangkar

N = Jumlah Responden

$\sum X$ = Jumlah Skor Butir (x)

$\sum y$ = Jumlah Skor Faktor (y)

$\sum X^2$ = Jumlah Skor Butir (x) kuadrat

$\sum Y^2$ = Jumlah Skor Faktor (x) kuadrat

$\sum XY$ = Jumlah Perkalian antara Jumlah Skor Butir (x) dengan Jumlah Skor Faktor (y)

Contoh hasil perhitungan manual dapat dilihat pada lampiran. Hasil perhitungan (*output* SPSS 16.0) dan status atribut dapat dilihat pada tabel 4.2 sampai tabel 4.5.

d. Pengambilan keputusan

Dasar pengambilan keputusan yaitu

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka H_0 diterima, artinya kuesioner dinyatakan valid

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka H_1 ditolak, artinya kuesioner dinyatakan tidak valid

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Kepentingan Pelanggan Little Bee Baby Spa

No	Atribut	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
Dimensi Bukti Fisik (<i>Tangibles</i>)				
1	Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman	0,692	0,2386	Valid
2	Karyawan berpenampilan rapi dan menarik	0,655	0,2386	Valid
3	Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.)	0,713	0,2386	Valid
4	Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan	0,631	0,2386	Valid
Dimensi Keandalan (<i>Reliability</i>)				
5	Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan	0,691	0,2386	Valid
6	Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan	0,667	0,2386	Valid
Dimensi Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)				
7	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	0,663	0,2386	Valid
8	Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan	0,534	0,2386	Valid
Dimensi Jaminan (<i>Assurance</i>)				
9	Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan	0,533	0,2386	Valid
10	Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten	0,550	0,2386	Valid
Empati (<i>Empathy</i>)				
11	Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal	0,762	0,2386	Valid
12	Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal	0,612	0,2386	Valid

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Little Bee Baby Spa

No	Atribut	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
Dimensi Bukti Fisik (<i>Tangibles</i>)				
1	Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman	0,643	0,2386	Valid
2	Karyawan berpenampilan rapi dan menarik	0,746	0,2386	Valid
3	Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.)	0,522	0,2386	Valid
4	Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan	0,671	0,2386	Valid
Dimensi Keandalan (<i>Reliability</i>)				
5	Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan	0,787	0,2386	Valid
6	Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan	0,694	0,2386	Valid
Dimensi Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)				
7	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	0,787	0,2386	Valid
8	Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan	0,740	0,2386	Valid
Dimensi Jaminan (<i>Assurance</i>)				
9	Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan	0,783	0,2386	Valid
10	Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten	0,713	0,2386	Valid
Empati (<i>Empathy</i>)				
11	Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal	0,841	0,2386	Valid
12	Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal	0,778	0,2386	Valid

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Kepentingan Pelanggan *Baby Spa* di RS Siloam

No	Atribut	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
Dimensi Bukti Fisik (<i>Tangibles</i>)				
1	Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman	0,702	0,2386	Valid
2	Karyawan berpenampilan rapi dan menarik	0,799	0,2386	Valid
3	Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.)	0,764	0,2386	Valid
4	Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan	0,731	0,2386	Valid
Dimensi Keandalan (<i>Reliability</i>)				
5	Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan	0,717	0,2386	Valid
6	Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan	0,773	0,2386	Valid
Dimensi Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)				
7	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	0,584	0,2386	Valid
8	Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan	0,663	0,2386	Valid
Dimensi Jaminan (<i>Assurance</i>)				
9	Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan	0,763	0,2386	Valid
10	Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten	0,734	0,2386	Valid
Empati (<i>Empathy</i>)				
11	Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal	0,721	0,2386	Valid
12	Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal	0,785	0,2386	Valid

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan *Baby Spa* di RS Siloam

No	Atribut	r_{hitung}	r_{tabel}	Status
Dimensi Bukti Fisik (<i>Tangibles</i>)				
1	Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman	0,679	0,2386	Valid
2	Karyawan berpenampilan rapi dan menarik	0,661	0,2386	Valid
3	Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.)	0,719	0,2386	Valid
4	Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan	0,642	0,2386	Valid
Dimensi Keandalan (<i>Reliability</i>)				
5	Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan	0,870	0,2386	Valid
6	Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan	0,790	0,2386	Valid
Dimensi Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)				
7	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	0,782	0,2386	Valid
8	Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan	0,764	0,2386	Valid
Dimensi Jaminan (<i>Assurance</i>)				
9	Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan	0,661	0,2386	Valid
10	Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten	0,707	0,2386	Valid
Empati (<i>Empathy</i>)				
11	Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal	0,724	0,2386	Valid
12	Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal	0,810	0,2386	Valid

4.3.3 Uji Reliabilitas Data

- a. Menentukan Hipotesis

H_0 = Butir kuesioner reliabel

H_1 = Butir item kuesioner tidak reliabel

- b. Menentukan Nilai F_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) = n - 2,

df = 70 - 2 = 68. Sehingga nilai F_{tabel} = 0,2386.

- c. Menentukan Nilai F_{alpha}

Hasil perhitungan F_{alpha} pada software SPSS 16.0 dapat dilihat pada nilai ALPHA (perhitungan secara manual dapat dilihat pada lampiran).

Perhitungan secara manual diperoleh dengan menggunakan rumus :

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left[1 - \frac{\sum JK_x}{JK_y} \right]$$

Dimana:

r_{tt} = Korelasi Alpha (Realibilitas)

M = Jumlah butir pertanyaan

JK_x = Variansi butir soal

$\sum JK_x$ = Jumlah variansi butir

JK_y = Variansi total

$\sum JK_y$ = Jumlah variansi faktor

- d. Pengambilan keputusan

Dasar pengambilan keputusan yaitu

Jika $F_{alpha} > F_{tabel}$, maka butir kuesioner dinyatakan reliabel

Jika $F_{alpha} < F_{tabel}$, maka butir kuesioner dinyatakan tidak reliabel

e. Kesimpulan

$r_{alpha} (0,909) > r_{tabel} (0,2386)$, maka butir-butir kuisisioner kepentingan pelanggan Little Bee Baby Spa reliabel

$r_{alpha} (0,936) > r_{tabel} (0,2386)$, maka butir-butir kuisisioner kepeuasan pelanggan Little Bee Baby Spa reliabel

$r_{alpha} (0,939) > r_{tabel} (0,2386)$, maka butir-butir kuisisioner kepentingan pelanggan *baby spa* di RS Siloam reliabel

$r_{alpha} (0,940) > r_{tabel} (0,2386)$, maka butir-butir kuisisioner kepuasan pelanggan *baby spa* di RS Siloam reliabel

4.3.4 *Quality Function Deployment (QFD)*

4.3.4.1 *Kebutuhan Pelanggan (Customer Requirement)*

Dari hasil observasi lapangan dan wawancara terhadap pelanggan Little Bee Baby Spa, diperoleh 12 atribut yang menjadi kebutuhan pelanggan yang juga selaku konsumen dari pelayanan yang diberikan oleh Little Bee baby Spa. Kebutuhan-kebutuhan tersebut yaitu terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6 Atribut-atribut Kebutuhan Konsumen

No	<i>Customer Requirements</i>
1	Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman
2	Karyawan berpenampilan rapi dan menarik
3	Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.)
4	Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan
5	Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan

No	<i>Customer Requirements</i>
6	Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan
7	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan
8	Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan
9	Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan
10	Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten
11	Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal
12	Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal

4.3.4.2 Nilai Kepentingan Relatif (*Importance rating*)

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

- a. Skala 1 : Sangat Tidak Penting
- b. Skala 2 : Tidak Penting
- c. Skala 3 : Cukup Penting
- d. Skala 4 : Penting
- e. Skala 5 : Sangat Penting

Nilai kepentingan relatif (*importance rating*) tiap atribut keinginan pelanggan diperoleh dengan perhitungan rata-rata, yaitu data tingkat kepentingan pelanggan sebanyak 70 responden pada kuesioner dibuat nilai rata-rata untuk masing-masing atribut. Rumus nilai rata-ratanya yaitu:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Dimana :

\bar{x} = Nilai rata-rata

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

n = Jumlah responden

Sebagai contoh perhitungan pada butir pertama tentang desain interior ruangan yang bersih dan nyaman, yaitu :

$$\bar{x}_1 = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

$$\bar{x}_1 = \frac{3 + 4 + 5 + 4 + 4 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 5 + 4 + 5 + 4 + \dots + 5 + 5 + 5}{70}$$

$$\bar{x}_1 = \frac{316}{70}$$

$$\bar{x}_1 = 4,51$$

Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7 Tingkat Kepentingan Relatif (*Importance Rating*)

No	<i>Customer Requirements</i>	<i>Importance Rating</i>	Rangking
1	Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman	4,51	10
2	Karyawan berpenampilan rapi dan menarik	4,51	11
3	Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.)	4,53	9
4	Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan	4,64	6
5	Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan	4,7	4
6	Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan	4,57	7

No	<i>Customer Requirements</i>	<i>Importance Rating</i>	Rangking
7	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	4,51	12
8	Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan	4,76	2
9	Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan	4,74	3
10	Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten	4,81	1
11	Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal	4,57	8
12	Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal	4,69	5

4.3.4.3 Evaluasi Pemanding (*Customer Competitive Evaluation*)

Evaluasi perbandingan merupakan suatu matrik perbandingan yang digunakan untuk membandingkan kualitas pelayanan di Little Bee baby Spa dengan kualitas pelayanan di *baby spa* di RS Siloam. Evaluasi perbandingan digunakan untuk mengetahui sejauh mana produk yang dihasilkan atau pelayanan yang telah diberikan oleh pihak perusahaan dapat memuaskan pelanggan jika dibandingkan dengan produk yang dihasilkan atau pelayanan yang diberikan oleh pihak pesaing. Data kuantitatif tersebut diperoleh melalui kuesioner dengan menggunakan skala pembobotan yang dapat didefinisikan sebagai berikut :

- a. Skala 1 : Sangat Tidak Memuaskan
- b. Skala 2 : Tidak Memuaskan
- c. Skala 3 : Cukup Memuaskan
- d. Skala 4 : Memuaskan
- e. Skala 5 : Sangat Memuaskan

Untuk memperoleh nilai dari evaluasi pembandingan yaitu dengan perhitungan rata-rata, dimana data kuantitatif dari 70 responden pada kuesioner (data kepuasan pelanggan) dibuat nilai rata-ratanya untuk masing-masing atribut. Menurut Prasesti (2008), rumus nilai rata-ratanya yaitu:

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

Dimana :

\bar{x} = Nilai rata-rata

x_i = Data yang diperoleh dari kuesioner (data kepuasan pelanggan)

n = Jumlah responden

Sebagai contoh perhitungan pada butir pertama tentang desain interior ruangan yang bersih dan nyaman, yaitu :

$$\bar{x}_1 = \frac{\sum_{i=1}^{70} x_i}{70}$$

$$\bar{x}_1 = \frac{4 + 4 + 5 + 2 + 5 + 4 + 5 + 3 + 5 + 5 + \dots + 4 + 4 + 5 + 5}{70}$$

$$\bar{x}_1 = \frac{308}{70}$$

$$\bar{x}_1 = 4,4$$

Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.8 Evaluasi Pembandingan (*Customer Competitive Evaluation*)

No	Atribut/Kebutuhan Pelanggan	<i>Customer Competitive Evaluation</i>	
		Little Bee	RS Siloam
1	Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman	4,4	3,94
2	Karyawan berpenampilan rapi dan menarik	4,43	4,04

No	Atribut/Kebutuhan Pelanggan	<i>Customer Competitive Evaluation</i>	
		Little Bee	RS Siloam
3	Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.)	4,43	3,89
4	Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan	4,44	4,1
5	Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan	4,53	4,06
6	Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan	4,37	4,01
7	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	4,46	4
8	Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan	4,66	4,27
9	Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan	4,57	4,36
10	Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten	4,67	4,3
11	Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal	4,5	4,11
12	Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal	4,56	4,23

4.3.4.4 Menerjemahkan Kebutuhan Pelanggan ke Dalam Kebutuhan Teknis

Menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam kebutuhan teknis merupakan langkah yang penting dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara spesifik. Setiap keinginan pelanggan diterjemahkan langsung ke keinginan teknis yang ditandakan dengan sifat atribut yang dapat diukur. Setiap keinginan pengunjung paling sedikit memiliki satu hubungan dengan keinginan teknis. Setelah dilakukan observasi dan wawancara, diperoleh kebutuhan teknis dari kebutuhan pelanggan. Tabel dibawah ini menunjukkan hubungan antara kebutuhan/keinginan pelanggan (*Customer Requirement*) dengan kebutuhan teknis (*Technical Requirement*).

Tabel 4.9 Interpretasi *Customer Requirement* ke *Technical Requirement*

No	Kebutuhan Pelanggan (<i>Customer Requirement</i>)	Kebutuhan Teknis (<i>Technical Requirement</i>)
1	Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman	Interior dengan warna cat dan gambar tokoh kartun yang ceria
		Bersih, wangi, sejuk, dan bebas dari asap rokok
2	Karyawan berpenampilan rapi dan menarik	Keserasian warna seragam yang ceria dan menarik
3	Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.)	Terdapat area bermain (<i>play ground</i>)
		Terdapat boneka dan mainan anak-anak
		Tersedia buku cerita dan buku bergambar (tokoh kartun, buah-buahan, dan hewan)
		Terdapat lagu-lagu anak-anak
4	Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan	<i>Bath-tub</i> yang berdesain bagus
		<i>Massage oil</i> impor yang berkualitas
5	Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan	Adanya sistem <i>reservasi</i> terlebih dahulu melalui telepon
		Kecekatan dan keterampilan karyawan
6	Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan	Pemberian nota cetak dan tulis
		Penggunaan <i>member card</i>
		Pemberian diskon di hari biasa (senin-kamis)
		Pemberian promo <i>free massage</i>

No	Kebutuhan Pelanggan (<i>Customer Requirement</i>)	Kebutuhan Teknis (<i>Technical Requirement</i>)
7	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	Karyawan mampu memberikan solusi yang tepat
		Kecekatan dan keterampilan karyawan
8	Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan	Karyawan mampu menjelaskan jenis-jenis dan tahap-tahap <i>treatment</i> yang diberikan.
		Karyawan mampu menjelaskan manfaat dan fungsi masing-masing <i>treatment</i> yang diberikan
9	Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan	Fisioterapis merupakan lulusan sarjana fisioterapi
		Kecekatan dan keterampilan karyawan
10	Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten	Fisioterapis bersertifikat resmi dari dinas kesehatan
		Karyawan telah ditraining oleh fisioterapis
11	Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal	Karyawan mampu mengenal dan mengingat nama anak dan orang tuanya
		Karyawan selalu melakukan <i>follow up</i> mengingatkan pelanggan jadwal <i>treatment</i> selanjutnya
12	Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal	Salam, senyum, dan sapa yang diterapkan oleh karyawan
		Karyawan selalu melakukan <i>follow up</i> mengingatkan pelanggan jadwal <i>treatment</i> selanjutnya.

4.3.4.5 Hubungan Antara Kebutuhan Pelanggan dengan Kebutuhan Teknis

Hubungan antara kebutuhan pelanggan (*Customer Requirement*) dengan kebutuhan teknis (*Technical Requirement*) dapat dinyatakan dalam tiga tingkatan (Imam Djati, 2003), 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 memiliki korelasi yang sedang dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Korelasi ini disimbolkan dengan \bigcirc yang memiliki nilai 3.

3. Hubungan Lemah.

Maksudnya adalah Kebutuhan teknis memiliki korelasi yang lemah dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. korelasi ini disimbolkan dengan \triangle yang memiliki nilai 1.

4.3.4.6 Penentuan Target Kebutuhan Teknis dan Ukuran Teknik

Bagian ini akan menunjukkan target dari kebutuhan teknis (*technical requirement*), dimana dari kebutuhan teknis ini akan ditentukan target dan arah perbaikannya. Dalam menentukan arah perbaikan, terdapat 5 simbol arah perbaikan yang dapat dilakukan oleh pihak perusahaan (Subhekti, 2009), yaitu:

- a. \uparrow Kebutuhan teknis saat ini akan lebih baik bila dilakukan pengadaan maupun usaha sehingga target perusahaan dapat dicapai.
- b. \downarrow Kebutuhan teknis saat ini akan lebih baik bila diturunkan/dihilangkan sehingga target perusahaan dapat dicapai.
- c. \bigcirc Kebutuhan teknis ini sudah sesuai dengan target perusahaan.
- d. $\bigcirc\uparrow$ Kebutuhan teknis ini sudah sesuai dengan target perusahaan tetapi akan lebih baik jika ditingkatkan sesuai dengan keinginan pelanggan.
- e. $\bigcirc\downarrow$ Kebutuhan teknis ini sudah sesuai dengan target perusahaan tetapi akan lebih baik jika diturunkan sesuai dengan keinginan pelanggan.

Tabel 4.10 Target Kebutuhan Teknis (*Technical Requirement*)

No	<i>Technical Requirement</i>	Arah Perbaikan	Target
1	Interior dengan warna cat dan gambar tokoh kartun yang ceria	○	Menambah kenyamanan pelanggan
2	Bersih, wangi, sejuk, dan bebas dari asap rokok.	⬆	Menambah kenyamanan pelanggan
3	Keserasian warna seragam yang ceria dan menarik	○	Disesuaikan dengan hari kerja
4	Terdapat area bermain (<i>play ground</i>)	↑	Minimal terdapat 1 set mini <i>play ground</i>
5	Terdapat boneka dan mainan anak-anak	○	Menambah kenyamanan dan kesenangan anak-anak
6	Tersedia buku cerita dan buku bergambar (tokoh kartun, buah-buahan, dan hewan)	○	Menambah kenyamanan dan kesenangan anak-anak
7	Terdapat lagu-lagu anak-anak	○	Menambah kenyamanan dan kesenangan anak-anak
8	<i>Bath-tub</i> yang berdesain bagus	⬆	Minimal terdapat 2 set <i>bath-tub</i>
9	<i>Massage oil</i> impor yang berkualitas	⬆	Minimal menggunakan 2 jenis <i>massage oil</i> (<i>organic</i> dan <i>fruity oil</i>)
10	Adanya sistem <i>reservasi</i> terlebih dahulu melalui telepon	⬆	Maksimal <i>reservasi</i> 1 hari sebelum <i>treatment</i>
11	Kecekatan dan keterampilan karyawan	⬆	Disesuaikan dengan <i>job description</i> -nya
12	Pemberian nota cetak dan tulis	⬆	Bukti transaksi yang jelas
13	Penggunaan <i>member card</i>	↑	Diberikan kepada semua pelanggan
14	Pemberian diskon di hari biasa (senin-kamis)	○	Diskon 20%
15	Pemberian promo <i>free massage</i>	↑	Minimal 5 kali <i>treatment</i> terlebih dahulu
16	Karyawan mampu memberikan solusi yang tepat	⬆	Meningkatkan kualitas dan profesionalisme kerja yang bagus
17	Karyawan mampu menjelaskan jenis-jenis dan tahap-tahap <i>treatment</i> yang diberikan.	⬆	Meningkatkan kualitas dan profesionalisme kerja yang bagus
18	Karyawan mampu menjelaskan manfaat dan fungsi masing-masing <i>treatment</i> yang diberikan	⬆	Meningkatkan kualitas dan profesionalisme kerja yang bagus
19	Fisioterapis merupakan lulusan sarjana fisioterapi	○	Menambah kepercayaan konsumen

No	Technical Requirement	Arah Perbaikan	Target
20	Fisioterapis bersertifikat resmi dari dinas kesehatan	○	Menambah kepercayaan konsumen
21	Karyawan telah <i>ditraining</i> oleh fisioterapis	↑ ○	Minimal <i>ditraining</i> 1 bulan
22	Karyawan mampu mengenal dan mengingat nama anak dan orang tuanya	↑ ○	Meningkatkan kualitas dan profesionalisme kerja yang bagus
23	Karyawan selalu melakukan <i>follow up</i> mengingatkan pelanggan jadwal <i>treatment</i> selanjutnya	↑ ○	Minimal 2 kali dalam sebulan
24	Salam, senyum, dan sapa yang diterapkan oleh karyawan	↑ ○	Diterapkan kepada semua pelanggan

4.3.4.7 Penentuan Nilai Kepentingan Absolut dan Nilai Kepentingan Relatif

Kebutuhan Teknis

Dalam kebutuhan teknis, terdapat dua tingkatan kepentingan yaitu kepentingan absolut dan kepentingan relatif. Tingkatan kepentingan ini digunakan untuk menentukan atribut mana yang akan dijadikan prioritas terlebih dahulu untuk dilakukan. Nilai kepentingan absolut diperoleh dengan menggunakan rumus (Imam Djati, 2003) :

$$K_t = \sum_{i=1}^n B_{ti} \times M_i$$

Dimana :

K_t = Nilai kepentingan absolute untuk masing-masing atribut

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

M_i = Nilai hubungan untuk keinginan pelanggan yang memiliki hubungan dengan atribut kebutuhan teknis yang ada (nilai-nilai terdapat pada gambar 5.2 yang berupa nilai angka bukan simbol).

Berikut ini adalah contoh dari perhitungan tingkat kepentingan absolute untuk atribut interior dengan warna cat dan gambar tokoh kartun yang ceria, yaitu :

$$Kt = (4.91 \times 9) + (4.55 \times 5) + (4.54 \times 1)$$

$$Kt = 58.82$$

Tingkat kepentingan relatif diperoleh dari hasil bagi antara masing-masing kepentingan absolut dikalikan dengan 100% (Angelia, 2008).

$$\text{Kepentingan Relatif } (r) = \frac{Kt_i}{\sum Kt} \times 100\%$$

Dimana:

Kt_i = Nilai kepentingan absolute kebutuhan teknis

$\sum Kt$ = Jumlah total nilai kepentingan absolut kebutuhan teknis

Berikut ini adalah contoh dari perhitungan tingkat kepentingan relatif untuk atribut interior dengan warna cat dan gambar tokoh kartun yang ceria, yaitu:

$$\text{Kepentingan Relatif } (r) = \frac{Kt_i}{\sum Kt} \times 100\%$$

$$\text{Kepentingan Relatif } (r) = \frac{58.82}{1406.64} \times 100\%$$

$$\text{Kepentingan Relatif } (r) = 4.18 \%$$

Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.11 Kepentingan Absolut dan Relatif

No	Kebutuhan Teknis	Kepentingan	
		Absolut	Relatif (%)
1	Interior dengan warna cat dan gambar tokoh kartun yang ceria	58.82	4.18
2	Bersih, wangi, sejuk, dan bebas dari asap rokok.	40.59	2.89
3	Keserasian warna seragam yang ceria dan menarik	40.59	2.89
4	Terdapat area bermain (<i>play ground</i>)	45.41	3.23

No	Kebutuhan Teknis	Kepentingan	
		Absolut	Relatif (%)
5	Terdapat boneka dan mainan anak-anak	45.41	3.23
6	Tersedia buku cerita dan buku bergambar (tokoh kartun, buah-buahan, dan hewan)	45.41	3.23
7	Terdapat lagu-lagu anak-anak	45.41	3.23
8	<i>Bath-tub</i> yang berdesain bagus	55.35	3.93
9	<i>Massage oil</i> impor yang berkualitas	55.35	3.93
10	Adanya sistem <i>reservasi</i> terlebih dahulu melalui telepon	42.3	3.01
11	Kecekatan dan keterampilan karyawan	176.25	12.53
12	Pemberian nota cetak dan tulis	41.13	2.92
13	Penggunaan <i>member card</i>	4.57	0.32
14	Pemberian diskon di hari biasa (senin-kamis)	41.13	2.92
15	Pemberian promo <i>free massage</i>	4.57	0.32
16	Karyawan mampu memberikan solusi yang tepat	115.07	8.18
17	Karyawan mampu menjelaskan jenis-jenis dan tahap-tahap <i>treatment</i> yang diberikan.	85.59	6.08
18	Karyawan mampu menjelaskan manfaat dan fungsi masing-masing <i>treatment</i> yang diberikan	90.1	6.41
19	Fisioterapis merupakan lulusan sarjana fisioterapi	85.95	6.11
20	Fisioterapis bersertifikat resmi dari dinas kesehatan	43.29	3.08
21	Karyawan telah <i>ditraining</i> oleh fisioterapis	43.29	3.08
22	Karyawan mampu mengenal dan mengingat nama anak dan orang tuanya	55.56	3.95
23	Karyawan selalu melakukan <i>follow up</i> mengingatkan pelanggan jadwal <i>treatment</i> selanjutnya	97.77	6.95
24	Salam, senyum, dan sapa yang diterapkan oleh karyawan	47.02	3.34

Dari hasil perhitungan kepentingan absolut dan kepentingan relatif di atas, maka kebutuhan teknis dengan prosentase terbesar harus mendapatkan perhatian khusus untuk dilaksanakan. Hasil dari perhitungan tersebut dapat dijadikan rekomendasi bagi perusahaan dalam melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas layanannya. Hasil perankingan kebutuhan teknis berdasarkan prioritasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.12 Perangkingan Kebutuhan Teknis

Prioritas	Kebutuhan Teknis
1	Kecekatan dan keterampilan karyawan
2	Karyawan mampu memberikan solusi yang tepat
3	Karyawan selalu melakukan <i>follow up</i> mengingatkan pelanggan jadwal <i>treatment</i> selanjutnya
4	Karyawan mampu menjelaskan manfaat dan fungsi masing-masing <i>treatment</i> yang diberikan
5	Fisioterapis merupakan lulusan sarjana fisioterapi
6	Karyawan mampu menjelaskan jenis-jenis dan tahap-tahap <i>treatment</i> yang diberikan.
7	Interior dengan warna cat dan gambar tokoh kartun yang ceria
8	Karyawan mampu mengenal dan mengingat nama anak dan orang tuanya
9	<i>Bath-tub</i> yang berdesain bagus
10	<i>Massage oil</i> impor yang berkualitas
11	Salam, senyum, dan sapa yang diterapkan oleh karyawan
12	Terdapat area bermain (<i>play ground</i>)
13	Terdapat boneka dan mainan anak-anak
14	Tersedia buku cerita dan buku bergambar (tokoh kartun, buah-buahan, dan hewan)
15	Terdapat lagu-lagu anak-anak
16	Fisioterapis bersertifikat resmi dari dinas kesehatan
17	Karyawan telah <i>ditraining</i> oleh fisioterapis
18	Adanya sistem <i>reservasi</i> terlebih dahulu melalui telepon
19	Pemberian diskon di hari biasa (senin-kamis)
20	Pemberian nota cetak dan tulis
21	Bersih, wangi, sejuk, dan bebas dari asap rokok.
22	Keserasian warna seragam yang ceria dan menarik
23	Penggunaan <i>member card</i>
24	Pemberian promo <i>free massage</i>

4.3.4.8 Penentuan Hubungan Antar Hubungan Teknis

Pola hubungan antar kebutuhan teknis dapat dinyatakan sebagai berikut :

1. Korelasi positif, disimbolkan dengan \bigcirc , hubungan ini terjadi apabila kebutuhan teknis saling mendukung untuk memenuhi keinginan pelanggan.
2. Korelasi negatif, disimbolkan dengan X, hubungan ini terjadi apabila kebutuhan teknis saling bertentangan dalam memenuhi keinginan pelanggan.

Dengan mengetahui pola hubungan antar kebutuhan teknis ini, maka pihak perusahaan dapat mengetahui kebutuhan teknis yang dapat saling menghambat sehingga akan segera dicari jalan penyelesaiannya, sedangkan untuk kebutuhan teknis yang saling mendukung dapat dilaksanakan secara bersamaan.

4.3.4.9 Penentuan Nilai *Gap Analysis*

Gap Analysis merupakan selisih antara skor harapan (kondisi ideal) dengan skor kenyataan (kondisi awal) yang akan digunakan perusahaan untuk mengetahui kondisi ideal yang seharusnya dilakukan dengan kondisi kenyataan yang ada sekarang.

Kebutuhan pelanggan yang memiliki nilai *gap analysis* yang besar berarti memperoleh prioritas terlebih dahulu untuk dikembangkan. Untuk menghitung nilai *gap analysis* maka akan digunakan rumus sebagai berikut (Angelia, 2008):

$$GA = KI - KA$$

Dimana :

GA = *Gap Analysis*

KI = Kondisi Ideal

KA = Kondisi awal

Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai *gap analysis* untuk atribut desain interior ruangan yang bersih dan nyaman, yaitu :

$$GA = KI - KA$$

$$GA = 4.51 - 4.4$$

$$GA = 0.11$$

Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13 Nilai *Gap Analysis*

No	Atribut	Kondisi Ideal	Kondisi Awal	<i>Gap Analysis</i>
1	Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman	4,51	4.4	0,11
2	Karyawan berpenampilan rapi dan menarik	4,51	4.43	0,08
3	Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.)	4,53	4.43	0,1
4	Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan	4,64	4.44	0,2
5	Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan	4,7	4.53	0,17
6	Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan	4,57	4.37	0,2
7	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	4,51	4.46	0,05
8	Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan	4,76	4.66	0,1
9	Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan	4,74	4.57	0,17
10	Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten	4,81	4.67	0,14
11	Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal	4,57	4.5	0,07
12	Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal	4,69	4.56	0,13

4.3.4.10 Goal

Goal merupakan target yang ingin dicapai oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelayanannya sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

4.3.4.11 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 1.

4.3.4.12 Penentuan Improvement Ratio

Improvement ratio didapat dari perbandingan antara *goal* dengan nilai *customer competitive evaluation* atau kondisi dimana perusahaan berada sekarang.

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

Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai *improvement ratio* untuk atribut desain interior ruangan yang bersih dan nyaman, yaitu :

$$ir = \frac{\text{goal}}{\text{kondisi sekarang}}$$

$$ir = \frac{4,5}{4,4}$$

$$ir = 1,023$$

Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.14 Nilai *Improvement Ratio*

No	Atribut	<i>Improvement Ratio</i>
1	Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman	1.023
2	Karyawan berpenampilan rapi dan menarik	1.016
3	Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.)	1.016
4	Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan	1.014
5	Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan	0,993
6	Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan	1,030
7	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	1.009
8	Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan	0,966
9	Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan	0,987
10	Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten	0,964
11	Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal	1.000
12	Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal	0,987

4.3.4.13 Penentuan Bobot Baris (*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*. Besar kecilnya bobot baris menunjukkan tingkat prioritas pengambilan suatu tindakan guna

memperbaiki kualitas pelayanan. Kebutuhan konsumen yang mempunyai bobot baris yang paling besar berarti memperoleh prioritas terlebih dahulu untuk dilakukan suatu tindakan guna memperbaiki kualitas pelayanan. Nilai bobot baris dapat dihitung dengan menggunakan rumus (Cohen, 1995) :

$$rw = IR \times sp \times tr$$

Dimana:

rw = Berat Bobot Baris (*Raw Weight*)

IR = Kepentingan Relatif (*Importance Rating*)

sp = *Sales Point*

tr = *improvement ratio*

Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai berat bobot baris untuk atribut desain interior ruangan yang bersih dan nyaman, yaitu :

$$rw = IR \times sp \times tr$$

$$rw = 4,51 \times 1,2 \times 1,023$$

$$rw = 5,54$$

Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15 Bobot Baris (*Raw Weight*)

No	Atribut	Bobot Baris (<i>Raw Weight</i>)
1	Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman	5,54
2	Karyawan berpenampilan rapi dan menarik	4,58
3	Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.)	5,52
4	Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan	5,65
5	Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan	5,6

No	Atribut	Bobot Baris (<i>Raw Weight</i>)
6	Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan	4,71
7	Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan	4,55
8	Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan	4,6
9	Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan	5,61
10	Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten	5,56
11	Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal	4,57
12	Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal	4,63

4.3.4.14 Penentuan *Action*

Action merupakan tindakan yang harus diambil oleh perusahaan. Dalam hal ini penilaian yang digunakan untuk mengambil tindakan yang diperlukan dengan kategori tindakan sebagai berikut (Subhekti, 2009) :

- a. Menguji pesaing, diberi kode A, yaitu bila pelayanan yang diberikan pihak Little Bee Baby Spa tertinggal jauh dengan pelayanan yang diberikan *baby spa* di RS Siloam.
- b. Menguji konsep, diberi kode B, yaitu bila pihak Little Bee Baby Spa dapat memanfaatkan pelayanan *baby spa* di RS Siloam sebagai referensi untuk meningkatkan pelayanan karena dimata pengunjung pelayanan yang diberikan pihak *baby spa* di RS Siloam lebih baik.

- c. Kesempatan bersaing, diberi kode C, yaitu bila dimata pelanggan pelayanan yang diberikan pihak Little Bee Baby Spa lebih baik dibanding dengan pelayanan yang diberikan pihak *baby spa* di RS Siloam.

4.3.5 Strategi Samudera Biru (*Blue Ocean Strategy*)

4.3.5.1 Penerapan *Blue Ocean Strategy*

Langkah-langkah yang akan dilakukan untuk menciptakan *Blue Ocean Strategy* pada penelitian ini adalah:

1. Membuat Kanvas Strategi Awal yang membandingkan antara pelayanan di Little Bee Baby Spa dan *baby spa* di RS Siloam dengan menggunakan data hasil kuesioner.
2. Melakukan penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah terhadap kanvas strategi awal (skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan dengan input data dari hasil kuesioner).
3. Membuat kanvas strategi baru melalui hasil skema diatas.
4. Membandingkan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru Little Bee Baby Spa dalam bentuk satu kanvas strategi.
5. Melakukan analisa terhadap kanvas strategi melalui pendekatan kombinasi tiga jenis startegi (fokus, *divergensi*/gerakan menjauh, dan motto) yang dapat mensukseskan penerapan *Blue Ocean Strategy*.

4.3.5.2 Kanvas Strategi Awal

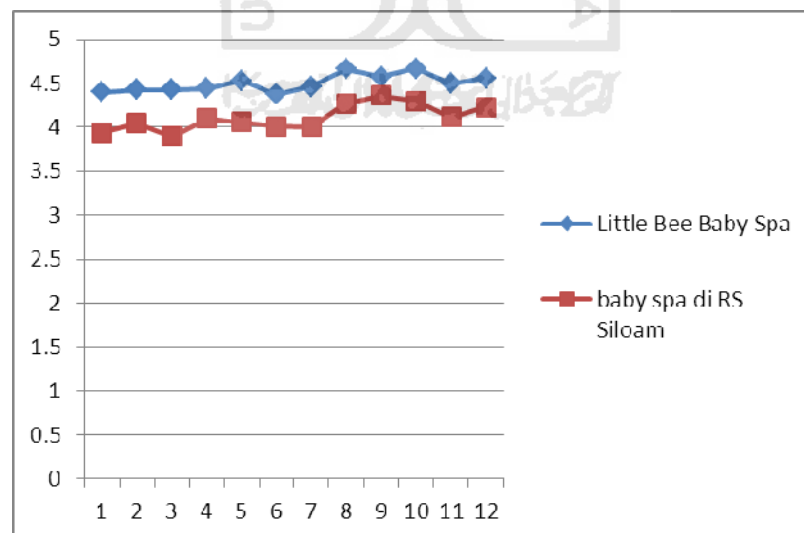
Kanvas strategi berfungsi untuk merangkum situasi dalam ruang pasar yang sudah dikenal. Jadi kanvas strategi awal dapat dibuat berdasar nilai indeks yang

diperoleh dari kepuasan pelanggan. Nilai indeks dalam kasus ini dapat digunakan berdasar data *Customer Competitive Evaluation* yang membandingkan antara kepuasan pengunjung Little Bee Baby Spa dan *baby spa* di RS Siloam. Berikut ini adalah data hasil kuesioner yang dibutuhkan untuk membuat kanvas strategi awal :

Tabel 4.16 Nilai *Customer Competitive Evaluation*

Faktor	<i>Customer Competitive Evaluation</i>	
	Little Bee Baby Spa	<i>baby spa</i> di RS Siloam
1	4.4	3.94
2	4.43	4.04
3	4.43	3.89
4	4.44	4.1
5	4.53	4.06
6	4.37	4.01
7	4.46	4
8	4.66	4.27
9	4.57	4.36
10	4.67	4.3
11	4.5	4.11
12	4.56	4.23

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



Gambar 4.2 Kanvas Strategi Awal

Keterangan :

1. Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman.
2. Karyawan berpenampilan rapi dan menarik.
3. Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan anak-anak, boneka, buku cerita anak-anak, dll.).
4. Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan.
5. Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan *treatment* sesuai dengan jadwal yang dijanjikan.
6. Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan
7. Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan.
8. Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan.
9. Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan.
10. Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten.
11. Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal.
12. Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal.

4.3.5.3 Tingkat Atribut Yang diciptakan

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

Jawaban a : Sangat Tidak Penting (nilai bobot 1)

Jawaban b : Tidak Penting (nilai bobot 2)

Jawaban c : Cukup Penting (nilai bobot 3)

Jawaban d : Penting (nilai bobot 4)

Jawaban e : Sangat Penting (nilai bobot 5)

Nilai kepentingan tiap atribut keinginan pelanggan diperoleh dengan perhitungan rata-rata, yaitu data tingkat kepentingan pelanggan sebanyak 70 responden pada kuesioner lanjutan dibuat nilai rata-rata untuk masing-masing atribut. Nilai kepentingan ini untuk melihat atribut mana yang lebih diprioritaskan untuk diciptakan sebagai usulan berdasarkan tingkat kepentingan pelanggan Little Bee Baby Spa.

Sebagai contoh perhitungan pada butir pertama tentang pembuatan kartu pelanggan (*member card*) di Little Bee baby Spa, yaitu :

$$x_1 = \frac{4 + 4 + 5 + 4 + 4 + \dots + 5 + 5 + 4 + 5 + 4}{70}$$

$$x_1 = \frac{305}{70}$$

$$x_1 = 4,36$$

Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.17 Tingkat Kepentingan Atribut Yang Diciptakan

No	Faktor/Keinginan Pelanggan	Tingkat Kepentingan
1.	Pembuatan kartu pelanggan (<i>member card</i>)	4,36
2.	Pengadaan <i>sticker</i> promo <i>free massage</i>	3,89
3.	Penambahan area bermain (<i>play ground</i>)	4

Berikut ini adalah perankingan faktor/keinginan pelanggan yang akan diciptakan berdasar tingkat kepentingannya:

Tabel 4.18 Ranking Tingkat Kepentingan Atribut Yang Akan Diciptakan

No	Faktor/Keinginan Pelanggan	Tingkat Kepentingan
1	Pembuatan kartu pelanggan / <i>member card</i>	4.36
2	Penambahan area bermain / <i>play ground</i>	4
3	Pengadaan <i>sticker</i> promo <i>free massage</i>	3,89



BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Analisa *Quality Function Deployment* (QFD)

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 (Cohen, 1995). QFD memusat pada peningkatan dalam proses pengembangan produk yang menyediakan suatu cara yang sistematis untuk mengidentifikasi dan menyertakan data dari *Voice of Customers* dan itu merupakan strategi dari perusahaan.

Pada intinya fokus utama QFD adalah melibatkan pelanggan pada proses pengembangan produk sedini mungkin. Filosofi yang mendasari adalah pelanggan tidak akan merasa puas pada suatu produk yang dihasilkan sudah sempurna bila pelanggan tidak menginginkan atau membutuhkannya.

5.1.1 Analisa *House of Quality* (HOQ)

QFD terdapat suatu matrik untuk menggambarkan/merancang tindakan perbaikan yang perlu dilakukan (Miguel, 2005), matrik ini sering disebut *House Of Quality* (Rumah Kualitas). Matrik ini menunjukkan hubungan antara kebutuhan pelanggan dengan sifat-sifat rekayasa teknik. Fokus dari *House Of Quality* (HOQ) adalah kebutuhan pelanggan sehingga proses desain dan pengembangannya lebih sesuai dengan keinginan pelanggan daripada dengan teknologi inovasi.

Secara garis besar *House Of Quality* (HOQ) atau rumah kualitas terdiri atas 2 bagian utama yaitu bagian pertama yang berada pada bagian sisi yang horizontal dimana berisi informasi yang berhubungan dengan pelanggan, bagian kedua yang berada pada bagian sisi vertikal yang memuat informasi teknis yang merespon masukan dari pelanggan.

Bagian-bagian yang terletak pada sisi horizontal antara lain :

- a. *Customer requirement* yang berisi atribut kebutuhan pelanggan sebagai masukan dasar membangun *Quality Function Deployment* (QFD).
- b. *Importance rating* yang berisi nilai tingkat kepentingan dari pelanggan terhadap atribut kebutuhan pelanggan yang ada.
- c. *Customer competitive evaluation* yang berisi gambaran posisi pelayanan Little Bee Baby Spa dibanding dengan posisi pelayanan *baby spa* di RS Siloam.
- d. *Gap analysis* merupakan besarnya selisih antara skor harapan (kondisi ideal) dengan skor kenyataan (kondisi awal/saat ini) atau digunakan untuk mengetahui selisih antara kondisi ideal perusahaan dengan kondisi perusahaan yang diterima saat ini.
- e. *Goal* yang berisi target/tujuan perusahaan yang ingin dicapai dilihat dari persaingan produk yang digambarkan pada bagian *customer competitive evaluation*.
- f. *Sales point* yang berisi keinginan pelanggan yang berpengaruh pada daya saing yang digunakan dalam pemasaran nantinya.
- g. *Improvement ratio* yang berisi perbandingan antara *goal* dengan kondisi awal.
- h. *Raw Weight* berisi tingkat pengambilan suatu tindakan guna memperbaiki kualitas pelayanan dimana kebutuhan pelanggan yang mempunyai nilai berat bobot paling

besar berarti memperoleh prioritas terlebih dahulu untuk dilakukan suatu tindakan untuk meningkatkan kualitas layanan.

i. *Action* yang berisi tindakan yang harus diambil perusahaan dengan melihat posisi pesaingnya, kategori tindakan ini antara lain :

- Menguji pesaing yang diberi kode A yaitu bila pelayanan Little Bee Baby Spa jauh tertinggal dengan pelayanan *baby spa* di RS Siloam.
- Menguji konsep yang diberi kode B yaitu bila perusahaan dapat memanfaatkan pelayanan pesaingnya sebagai referensi karena dimata pelanggan pelayanan pesaingnya lebih baik.
- Kesempatan bersaing yang diberi kode C yaitu bila dimata pelanggan pelayanan Little Bee Baby Spa lebih unggul dibanding dengan pelayanan *baby spa* di RS Siloam.

Sedangkan bagian yang terletak pada sisi vertikal antara lain :

- a. *Technical requirement* yang berisi kebutuhan teknis yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- b. Hubungan antara kebutuhan pelanggan dengan kebutuhan teknis.
- c. Hubungan antar kebutuhan teknis.
- d. *Direction of improvement* yang berisi arah perbaikan yang harus dilakukan terhadap kebutuhan teknis agar tercapai target perusahaan.
- e. *Operational goal/target* yang berisi target perusahaan yang ingin dicapai terhadap perusahaan teknis.
- f. *Column weight* berisi kepentingan absolute dan kepentingan relative.
- g. *Column number* berisi urutan kebutuhan teknis yang akan jadi prioritas dalam rekomendasi bagi perusahaan agar melakukan perbaikan.

5.1.2 *Customer Requirement*

Customer Requirement merupakan atribut-atribut yang menjadi kebutuhan pelanggan. Dari hasil observasi lapangan dan wawancara dengan beberapa pelanggan Little Bee Baby Spa, dapat diperoleh 12 atribut yang dibutuhkan oleh pelanggan selaku konsumen terhadap pelayanan yang diberikan oleh Little Bee Baby Spa. Kebutuhan-kebutuhan tersebut antara lain:

13. Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman.
14. Karyawan berpenampilan rapi dan menarik.
15. Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan anak-anak, boneka, buku cerita anak-anak, dll.).
16. Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan.
17. Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan *treatment* sesuai dengan jadwal yang dijanjikan.
18. Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan
19. Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan.
20. Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan.
21. Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan.
22. Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten.
23. Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal.
24. Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal.

Ditambah dengan atribut tambahan diluar *customer requirement* sebagai penunjang atribut utama, yaitu :

1. Alasan *treatment* di tempat *baby spa*
2. Waktu/hari kedatangan yang biasanya dilakukan beserta alasannya.
3. Jarak tempat *baby spa* dari rumah beserta intensitas kedatangan.
4. Harga/tarif yang ditetapkan.
5. Sumber informasi yang didapatkan sehingga mengetahui tempat *baby spa*.

5.1.3 *Importance Rating*

Importance Rating atau tingkat kepentingan relatif yaitu nilai yang diperoleh dari penilaian responden terhadap atribut kualitas layanan yang diharapkan Little Bee Baby Spa. Dalam hal ini, penentuan tingkat kepentingan relatif dibutuhkan untuk menunjukkan seberapa penting suatu atribut yang menjadi kebutuhan pelanggan dan menjadi bahan pertimbangan pelanggan dalam menggunakan layanan Little Bee baby Spa sehingga pihaknya dapat mengambil tindakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut berdasarkan kepentingan pelanggan.

Dari hasil observasi dan juga diperkuat oleh pengolahan data yang telah dijelaskan sebelumnya, terlihat bahwa atribut kebutuhan pelanggan yang memiliki nilai kepentingan relatif terbesar (nilai 4,81) atau dianggap yang paling penting yaitu karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten. Hal ini terjadi karena suatu tempat akan terpercaya apabila karyawannya itu sendiri dinilai terpercaya, profesional, berkompeten, bersertifikat, dan berpengalaman, karena itu berhubungan langsung dengan kelangsungan buah hati dari pelanggan itu sendiri, baik kenyamanan waktu *ditreatment*, kesembuhan dari keluhan kesehatan buah hati yang dialami sebelum *treatment*, sampai dengan kelanjutan manfaat yang dirasakan buah hati

setelah *treatment* selesai. Sedangkan atribut kebutuhan pelanggan yang memiliki nilai kepentingan relatif terkecil (nilai 4,51) atau dianggap paling tidak penting ada 3 atribut, yaitu desain interior ruangan yang bersih dan nyaman, karyawan berpenampilan rapi dan menarik, dan karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan. Hal ini terjadi karena desain interior ruangan dan penampilan karyawan memang sudah semestinya diterapkan sama seperti tempat *baby spa* secara umum jadi tidak ada yang istimewa, sedangkan ketanggapan karyawan terhadap keluhan pelanggan sudah dianggap biasa, yang terpenting nantinya adalah bisa tidaknya karyawan memberikan solusi yang tepat untuk mengatasi keluhan tersebut. Akan tetapi, walaupun ketiga atribut tersebut mempunyai nilai relatif terkecil bukan berarti atribut tersebut tidak penting karena nilai relatifnya tidak terlalu jauh dengan nilai relatif atribut secara keseluruhan.

5.1.4 *Customer Competitive Evaluation*

Customer Competitive Evaluation yaitu perbandingan posisi antara perusahaan dengan pesaing berdasarkan penilaian dari konsumen. Dalam hal ini yakni perbandingan antara Little Bee Baby Spa dan *baby spa* di RS Siloam. Secara keseluruhan, nilai kepuasan terhadap atribut kebutuhan pelanggan dari pelayanan yang diberikan Little Bee Baby Spa kepada pelanggan lebih unggul dibanding dengan nilai kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh *baby spa* di RS Siloam. Oleh karena itu semua atribut agar tetap dipertahankan atau ditingkatkan bila memungkinkan.

5.1.5 Penerjemahan Kebutuhan Pelanggan (*Customer Requirement*) ke Dalam Kebutuhan Teknis (*Technical Requirement*)

Dari kebutuhan-kebutuhan pelanggan yang telah sebelumnya, dirasakan perlu agar dapat mendatangkan kepuasan bagi pengunjung. Namun, agar pihak Little Bee Baby Spa dapat tetap menjaga kepuasan dari pelanggan, diperlukan langkah-langkah teknis yang merupakan implementasi dari kebutuhan pelanggan tersebut, yang sering disebut dengan kebutuhan teknis atau *technical requirement*. Berdasar wawancara dan juga pertimbangan pihak Little Bee Baby Spa, diperoleh beberapa kebutuhan teknis yang harus dilakukan, yaitu :

1. Interior dengan warna cat dan gambar tokoh kartun yang ceria
2. Bersih, wangi, sejuk, dan bebas dari asap rokok
3. Keserasian warna seragam yang ceria dan menarik
4. Terdapat area bermain (*play ground*)
5. Terdapat boneka dan mainan anak-anak
6. Tersedia buku cerita dan buku bergambar (tokoh kartun, buah-buahan, dan hewan)
7. Terdapat lagu-lagu anak-anak
8. *Bath-tub* yang berdesain bagus
9. *Massage oil* impor yang berkualitas
10. Adanya sistem *reservasi* terlebih dahulu melalui telepon
11. Kecekatan dan keterampilan karyawan
12. Pemberian nota cetak dan tulis
13. Penggunaan *member card*
14. Pemberian diskon di hari biasa (senin-kamis)
15. Pemberian promo *free massage*


16. Karyawan mampu memberikan solusi yang tepat
17. Karyawan mampu menjelaskan jenis-jenis dan tahap-tahap *treatment* yang diberikan
18. Karyawan mampu menjelaskan manfaat dan fungsi masing-masing *treatment* yang diberikan
19. Fisioterapis merupakan lulusan sarjana fisioterapi
20. Fisioterapis bersertifikat resmi dari dinas kesehatan
21. Karyawan telah ditraining oleh fisioterapis
22. Karyawan mampu mengenal dan mengingat nama anak dan orang tuanya
23. Karyawan selalu melakukan *follow up* mengingatkan pelanggan jadwal *treatment* selanjutnya
24. Salam, senyum, dan sapa yang diterapkan oleh karyawan

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

Berdasarkan hasil observasi dan juga pengolahan data kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa untuk saat ini pelanggan Little Bee Baby Spa belum merasakan kepuasan sepenuhnya atas pelayanan yang diberikan. Hal ini menuntut perusahaan untuk terus melakukan perbaikan agar dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen.

Dalam melakukan perbaikan, perusahaan juga harus melihat arah perbaikan yang seharusnya dilakukan. Sebelumnya telah dijelaskan bahwa ada 5 jenis arah perbaikan yang dapat dilakukan, tergantung objek mana yang akan diperbaiki. Kebutuhan teknis yang perlu diperbaiki yaitu :

- f. ↑ Kebutuhan teknis saat ini akan lebih baik bila dilakukan pengadaan maupun usaha sehingga target perusahaan dapat dicapai. Kebutuhan teknis yang termasuk dalam perbaikan ini meliputi :
- a. Terdapat area bermain (*play ground*)
 - b. Penggunaan *member card*
 - c. Pemberian promo *free massage*.
- g. ↓ Kebutuhan teknis saat ini akan lebih baik bila diturunkan/dihilangkan sehingga target perusahaan dapat dicapai. Tidak ada kebutuhan teknis yang termasuk perbaikan ini.
- h. ○ Kebutuhan teknis ini sudah sesuai dengan target perusahaan. Kebutuhan teknis yang termasuk dalam perbaikan ini meliputi :
- a. Interior dengan warna cat dan gambar tokoh kartun yang ceria
 - b. Keserasian warna seragam yang ceria dan menarik
 - c. Terdapat boneka dan mainan anak-anak
 - d. Tersedia buku cerita dan buku bergambar (tokoh kartun, buah-buahan, dan hewan)
 - e. Terdapat lagu-lagu anak-anak
 - f. Pemberian diskon di hari biasa (senin-kamis)
 - g. Fisioterapis merupakan lulusan sarjana fisioterapi
 - h. Fisioterapis bersertifikat resmi dari dinas kesehatan
- i. ↑ ○ Kebutuhan teknis ini sudah sesuai dengan target perusahaan tetapi akan lebih baik jika ditingkatkan sesuai dengan keinginan pelanggan. Kebutuhan teknis yang termasuk dalam perbaikan ini meliputi :
- a. Bersih, wangi, sejuk, dan bebas dari asap rokok
 - b. *Bath-tub* yang berdesain bagus

- c. *Massage oil* impor yang berkualitas
 - d. Adanya sistem *reservasi* terlebih dahulu melalui telepon
 - e. Kecekatan dan keterampilan karyawan
 - f. Pemberian nota cetak dan tulis
 - g. Karyawan mampu memberikan solusi yang tepat
 - h. Karyawan mampu menjelaskan jenis-jenis dan tahap-tahap *treatment* yang diberikan
 - i. Karyawan mampu menjelaskan manfaat dan fungsi masing-masing *treatment* yang diberikan
 - j. Karyawan telah *ditraining* oleh fisioterapis
 - k. Karyawan mampu mengenal dan mengingat nama anak dan orang tuanya
 - l. Karyawan selalu melakukan *follow up* mengingatkan pelanggan jadwal *treatment* selanjutnya
 - m. Salam, senyum, dan sapa yang diterapkan oleh karyawan
- j.  Kebutuhan teknis ini sudah sesuai dengan target perusahaan tetapi akan lebih baik jika diturunkan sesuai dengan keinginan pelanggan. Tidak ada kebutuhan teknis yang termasuk ke dalam perbaikan ini.

5.1.7 Nilai Kepentingan Absolut dan Nilai Kepentingan Relatif Kebutuhan Teknis

Berdasarkan hasil pengolahan data nilai kepentingan absolut dan kepentingan relatif dapat diketahui. Sehingga kebutuhan teknis yang mempunyai nilai prioritas yang tinggi harus mendapat perhatian khusus untuk dilaksanakan. Hasil pengolahan data menunjukkan kebutuhan teknis yang menjadi prioritas utama untuk dilakukan adalah mengenai kecekatan dan keterampilan karyawan, karena hal ini berkaitan

langsung dengan status karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten yang menurut pelanggan merupakan kebutuhan paling utama. Sedangkan yang kebutuhan teknis prioritas terakhir yaitu tentang pemberian promo *free massage*. Hal ini dikarenakan promo *free massage* baru diberikan dengan syarat minimal melakukan *treatment* terlebih dahulu sebanyak 5 kali yang berarti bahwa ada atau tidaknya pemberian promo *free massage* tidak begitu mempengaruhi kepuasan pelanggan Little Bee Baby Spa mengingat tarif yang dirasa pelanggan relatif mahal.

5.1.8 *Gap Analysis*

Nilai *gap analysis* menunjukkan urutan prioritas pengembangan atribut pelayanan. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa atribut yang memiliki nilai *gap analysis* paling besar atau mendapat prioritas utama untuk dikembangkan adalah adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan. Hal ini terjadi karena tingkat kepentingan kebutuhan yang tinggi namun tingkat kepuasannya cukup rendah, ini dapat dilihat dengan hanya terdapat 1 set *bath tub* sehingga terkadang terjadi antrian bayi yang mau berendam, oleh karena itu kalo bisa dilakukan penambahan *bath tub* minimal 1 set lagi. Sedangkan atribut yang memiliki nilai *gap analysis* paling kecil atau tidak masuk dalam prioritas utama untuk dikembangkan adalah karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan. Hal ini dikarenakan. Tingkat kepentingan kebutuhan yang tidak terlalu tinggi dan kepuasan pelanggan juga tidak terlalu rendah, ini terjadi karena sudah dianggap biasa, yang terpenting nantinya adalah bisa tidaknya karyawan memberikan solusi yang tepat untuk mengatasi keluhan tersebut, sehingga layak bila menjadi prioritas terakhir untuk dikembangkan.

5.1.9 *Sales Point*

Berdasarkan pertimbangan perusahaan, atribut yang ditonjolkan yang berpengaruh pada daya saing dalam pemasarannya adalah desain interior ruangan yang bersih dan nyaman, adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.), adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan, kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan *treatment* sesuai dengan jadwal yang dijanjikan, karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan, dan karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten. Kesemua atribut tersebut dapat dilihat dari tingkat kepuasannya sudah unggul dari pesaing, oleh karena itu semua atribut tersebut agar tetap dipertahankan atau ditingkatkan bila memungkinkan dan diharapkan dapat dijadikan kekuatan untuk bersaing dengan pesaing dalam pemasarannya.

5.1.10 *Goal*

Goal merupakan target yang ingin dicapai oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelayanannya sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dalam penelitian ini, dari nilai *goal* sebesar 5 yang berarti tingkat kepuasan maksimal konsumen, ditetapkan nilai goal 4,5 yang berarti tingkat kepuasan yang mendekati maksimal. Nilai ini berlaku untuk semua atribut dan didapat juga berdasar pertimbangan perusahaan. Atribut yang sudah sesuai dengan *goal* yang ditetapkan adalah Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal.

Dari atribut yang memiliki nilai kurang dari 4,5 akan dilakukan perbaikan untuk mencapai *goal* yang diinginkan, akan tetapi perbaikan yang dilakukan tidak

terlalu signifikan karena tingkat kepuasan sebelumnya sudah dirasa mendekati *goal* yang sudah ditetapkan. Atribut-atribut tersebut adalah desain interior ruangan yang bersih dan nyaman, karyawan berpenampilan rapi dan menarik, adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan, boneka, buku cerita, dll.), adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan, sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan, serta karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan. Sedangkan atribut yang memiliki nilai lebih dari 4,5 akan dilakukan pengurangan pada beberapa atribut bila diperlukan untuk mengurangi biaya operasional. Pengurangan yang dilakukan juga tidak terlalu signifikan karena dianggap sudah sesuai dengan *goal* yang ditetapkan dan masih tetap unggul dengan pesaing tingkat kepuasannya. Atribut-atribut tersebut adalah kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan *treatment* sesuai dengan jadwal yang dijanjikan, kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan, karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan, karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten, serta karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal.

5.1.11 *Improvement Ratio*

Improvement ratio didapat dari perbandingan antara *goal* dengan nilai kondisi dimana perusahaan berada sekarang. Besarnya nilai *Improvement ratio* berbanding terbalik dengan kepuasan konsumen, jadi semakin besar nilai *Improvement ratio*, maka semakin jauh pula atribut tersebut dari kepuasan maksimal. Dari pengolahan data didapat bahwa atribut yang memperoleh nilai *Improvement ratio* terbesar adalah sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan. Artinya pada

kondisi saat ini atribut ini jauh dari kepuasan yang diterima oleh pelanggan Little Bee Baby Spa, sehingga perlu dilakukan perbaikan agar dapat mencapai target yang diinginkan. Sedangkan atribut yang memiliki nilai *Improvement ratio* terkecil adalah karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten. Artinya dalam kondisi saat ini atribut ini sudah mendapatkan kepuasan dari pelanggan Little Bee Baby Spa.

5.1.12 Raw Weight

Pengambilan keputusan atribut yang akan dikembangkan juga mempertimbangkan bobot pada setiap target yang akan dicapai, serta berdasarkan pada kondisi perusahaan, apakah alternatif tersebut mampu untuk dikembangkan oleh perusahaan atau tidak. Bobot baris menunjukkan urutan prioritas kebutuhan konsumen, dimana atribut yang mempunyai berat bobot baris yang besar berarti memperoleh prioritas terlebih dahulu untuk dilakukan suatu tindakan guna memperbaiki kualitas pelayanan di Little Bee Baby Spa.

Dalam hasil perhitungan didapatkan hasil dari nilai bobot baris terbesar ada pada atribut adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan dengan nilai bobot baris 5,65, yang berarti memperoleh prioritas terlebih dahulu untuk dilakukan suatu tindakan guna memperbaiki kualitas pelayanan di Little Bee Baby Spa, misalnya dengan penambahan 1 set *bath tub* lagi menjadi 2 *bath tub* yang semula hanya terdapat 1 *bath tub*, hal ini untuk mengantisipasi adanya antrian yang terjadi.

5.1.13 Action

Dalam hal ini dilakukan penilaian untuk pengambilan tindakan yang diperlukan dengan kategori-kategori yang telah dijelaskan sebelumnya. Karena ditinjau dari segi

kepuasan pelanggan, semua atribut di Little Bee sudah lebih unggul dari *baby spa* di RS Siloam, oleh karena itu diambil tindakan C, yaitu kesempatan untuk bersaing dengan mempertahankan kualitas pelayanan.

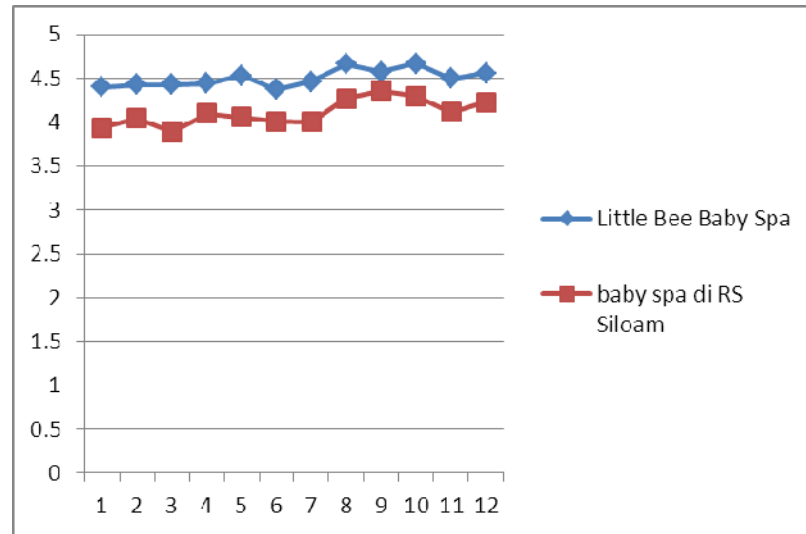
5.2 Analisa *Blue Ocean Strategy* (BOS)

Langkah-langkah yang akan dilakukan untuk menciptakan *Blue Ocean Strategy* pada penelitian ini adalah:

6. Membuat Kanvas Strategi Awal yang membandingkan antara pelayanan di Little Bee Baby Spa dan *baby spa* di RS Siloam dengan menggunakan data hasil kuesioner.
7. Melakukan penerapan Kerangka Kerja Empat Langkah terhadap kanvas strategi awal (skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan dengan input data dari hasil kuesioner).
8. Membuat kanvas strategi baru melalui hasil skema diatas.
9. Membandingkan kanvas strategi awal dengan kanvas strategi baru Little Bee Baby Spa dalam bentuk satu kanvas strategi.
10. Melakukan analisa terhadap kanvas strategi melalui pendekatan kombinasi tiga jenis startegi (fokus, *divergensi*/gerakan menjauh, dan motto) yang dapat mensukseskan penerapan *Blue Ocean Strategy*.

5.2.1 Kanvas Strategi Awal

Berdasarkan hasil pengolahan data antara Little Bee Baby Spa dan *baby spa* di RS Siloam didapatkan kanvas strategi awal sebagai berikut :



Gambar 5.1 Kanvas Strategi Awal

Keterangan :

1. Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman.
2. Karyawan berpenampilan rapi dan menarik.
3. Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan anak-anak, boneka, buku cerita anak-anak, dll.).
4. Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan.
5. Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan *treatment* sesuai dengan jadwal yang dijanjikan.
6. Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan
7. Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan.
8. Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan.
9. Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan.
10. Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten.

11. Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal.
12. Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal.

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan pelayanan yang diberikan oleh Little Bee Baby Spa sudah unggul dibandingkan dengan pelayanan *baby spa* di RS Siloam. Melihat kondisi tersebut, Little Bee Baby Spa tidak akan melakukan perubahan yang signifikan, ada beberapa atribut yang bisa ditingkatkan sedikit untuk mencapai *goal* yang ingin dicapai, ada juga beberapa atribut yang diturunkan sedikit untuk mengurangi biaya operasional yang bisa dialokasikan untuk atribut yang lain, dan bisa menciptakan beberapa atribut lain untuk mendukung dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

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.

5.2.2 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.

5.2.2.1 Faktor yang Dihapuskan

Tidak ada atribut yang dihapus karena semua atribut pelayanan yang ada dianggap penting dan tidak membebani maupun merugikan pelanggan.

5.2.2.2 Faktor yang Dikurangi

- Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan *treatment* sesuai dengan jadwal yang dijanjikan.

Atribut ini akan dilakukan pengurangan bila diperlukan, akan tetapi pengurangan yang dilakukan tidak terlalu signifikan, minimal disesuaikan dengan *goal* yang ditetapkan. Bisa dilihat di kanvas strategi awal perbandingan dengan yang ada di *baby spa* di RS Siloam berselisih lumayan besar, oleh karena itu, walaupun dilakukan pengurangan, tidak akan membuat Little Bee Baby Spa kalah bersaing. Hal ini dikarenakan, cepat-tepat dan tidaknya karyawan melakukan *treatment* sesuai dengan jadwal/jam yang dijanjikan, tergantung pada kedatangan pelanggan itu sendiri. Dari pihak Little Bee Baby Spa sudah berusaha semaksimal mungkin menepati jadwal tepat pada waktunya akan tetapi dari pelanggan sendiri yang terkadang datang terlambat dan keadaan bayi itu sendiri yang mungkin masih dalam keadaan tidur, menyusu ibunya, atau rewel sehingga dengan terpaksa jadwal juga mengalami pengunduran jam. Di samping itu, pengurangan ini juga untuk mengurangi biaya operasional, yang biayanya bisa dialokasikan untuk atribut lain yang dirasa bisa lebih meningkatkan kepuasan pelanggan.

5.2.2.3 Faktor yang Ditingkatkan

- a. Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan

Atribut ini akan dilakukan peningkatan bila diperlukan, akan tetapi peningkatan yang dilakukan juga tidak terlalu signifikan, minimal sesuai dengan *goal* yang ditetapkan. Berdasarkan observasi yang dilakukan, di Little

Bee Baby Spa hanya terdapat 1 set *bath tub*, sehingga terkadang terjadi antrian saat bayi akan masuk berendam ke dalam *bath tub*, terutama saat akhir pekan atau hari libur tanggal merah, karena pelanggan yang datang langsung maupun yang melakukan *reservasi* di akhir pekan paling banyak terjadi, oleh karena itu untuk mengantisipasinya maka diperlukan penambahan minimal 1 set *bath tub* lagi sehingga menjadi 2 *bath tub*. Dengan mengeluarkan biaya produksi untuk membeli 1 set *bath tub* lagi akan tetapi dengan frekuensi banyaknya pelanggan yang datang diharapkan bisa menutup biayanya dengan cepat, daripada menolak pelanggan yang datang maupun yang *reservasi* hanya karena jadwal sudah penuh dan hanya terdapat 1 *bath tub*, bisa mengurangi tingkat kepercayaan dan loyalitas pelanggan. Di samping itu, penambahan *bath tub* ini karena termasuk salah satu kebutuhan teknis atribut adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan yang mempunyai nilai *gap analysis* terbesar, yang berarti menjadi prioritas utama untuk dikembangkan, dan mempunyai bobot baris terbesar, yang berarti memperoleh prioritas terlebih dahulu untuk dilakukan suatu tindakan guna memperbaiki kualitas pelayanan, serta menjadi *sales point*, yang berarti atribut yang ditonjolkan yang berpengaruh pada daya saing dalam pemasarannya..

b. Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan

Atribut ini juga akan dilakukan peningkatan, akan tetapi peningkatan yang dilakukan juga tidak terlalu signifikan, minimal sesuai dengan *goal* yang ditetapkan. Peningkatan ini dilakukan karena atribut ini mempunyai nilai *improvement ratio* terbesar, yang berarti atribut ini dirasa jauh dari kepuasan maksimal. Hal ini terjadi, karena baru akhir-akhir ini terdapat mesin kasir

untuk sistem transaksi. Sebelumnya, pelanggan hanya mendapatkan nota tulis, yang terkadang terjadi kesalahan penulisan alamat atau umur bayi dan tidak mendapatkan nota ganti yang baru, akan tetapi hanya dicoret yang salah dan dibenarkan. Hal ini dilakukan karena nota tulis yang tersedia sudah dihitung jumlahnya sehingga jika terlalu banyak mengganti nota baru dikhawatirkan pemilik akan mengira sudah terjadi manipulasi transaksi. Oleh karena itu, dengan adanya mesin kasir yang baru saja ada, diharapkan sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan dan akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

5.2.2.4 Faktor yang Diciptakan

Dari hasil observasi dan wawancara, didapatkan 3 alternatif usulan atribut baru yang bisa diciptakan guna meningkatkan kepuasan terhadap pelayanan di Little Bee Baby Spa yang telah diurutkan sesuai tingkat kepentingannya. Ketiga atribut tersebut adalah pembuatan kartu pelanggan (*member card*), penambahan area bermain (*play ground*), dan pengadaan sticker promo *free massage*. Namun, tidak semua usulan itu digunakan, karena atribut pengadaan sticker promo *free massage* mempunyai nilai relatif terendah sehingga dianggap tidak mendapat perhatian khusus untuk dilaksanakan. Hal ini dikarenakan promo *free massage* baru diberikan dengan syarat minimal melakukan *treatment* terlebih dahulu sebanyak 5 kali yang berarti bahwa ada atau tidaknya pemberian promo *free massage* tidak begitu mempengaruhi kepuasan pelanggan Little Bee Baby Spa mengingat tarif yang dirasa pelanggan relatif mahal.. Sehingga akan dipilih 2 atribut dengan tingkat kepentingan tertinggi maka atribut baru yang diciptakan yaitu :

a. Pembuatan kartu pelanggan (*member card*)

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan, di Litte Bee Baby Spa belum membuat kartu pelanggan, padahal tingkat kepentingannya cukup tinggi dari permintaan pelanggan. Dengan pembuatan kartu pelanggan akan mempunyai beberapa keuntungan, antara lain yang pertama jika akan ada diskon promo hari atau tanggal tertentu, maka pelanggan yang mempunyai *member card* lah yang terlebih dahulu diberitahu sehingga tidak akan pernah ketinggalan informasi. Kedua, pelanggan yang mempunyai *member card* bisa mengambil paket hemat 2 kali dalam sebulan yang artinya tentu saja akan lebih hemat daripada yang biasanya.

b. Penambahan area bermain (*play ground*)

Berdasarkan observasi yang dilakukan, di Litte Bee Baby Spa belum terdapat area bermain (*play ground*) dan hanya berupa mainan, boneka, buku cerita, dll. Akan tetapi jika terdapat area bermain (*play ground*) maka akan terlihat lebih rapi dan tidak akan mengganggu aktivitas *treatment* yang sedang berlangsung. Penambahan area bermain (*play ground*) dilakukan karena merupakan salah satu kebutuhan teknis dari atribut adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap, yang juga menjadi *sales point*, yang berarti atribut yang ditonjolkan yang berpengaruh pada daya saing dalam pemasarannya.

Selain dari usulan yang telah ditawarkan kepada pelanggan secara langsung melalui penyebaran kuesioner, masih terdapat suatu permasalahan yang terjadi di Little Bee Baby Spa, yaitu dari intensitas jumlah kedatangan pelanggan di hari biasa (senin – jumat) sangat jauh berbeda jika dibandingkan dengan intensitas kedatangan pelanggan di akhir pekan yang sangat ramai dan terkadang terjadi penumpukan

pelanggan, bahkan terjadi penolakan dikarenakan jadwal penuh sedangkan di hari biasa sangat sepi. Oleh karena itu, diperlukan satu lagi atribut baru yang perlu diciptakan, yaitu :

c. Penerapan sistem *home visit service*

Maksud dari penerapan sistem ini adalah pihak Little Bee Baby Spa lah yang mendatangi ke rumah pelanggan yang melakukan pemesanan melalui telepon sehingga lebih aktif dalam kesempatan mendapatkan pelanggan, khususnya di hari biasa (senin - jumat). Oleh karena itu pelanggan tidak perlu repot-repot datang ke Little Bee Baby Spa yang mungkin disebabkan oleh kedua orang tua bayi yang sibuk bekerja ataupun tidak ada yang mengantar ke sana. Dengan menetapkan tarif yang sama kepada pelanggan dengan syarat pelanggan harus mempunyai *bath tub* dan menyediakan air hangat sendiri sehingga dari pihak terapis Little Bee Baby Spa tinggal membawa *massage oil* dan *neck ring* untuk perlangkapan berendam si bayi. Pihak Little Bee Baby Spa tidak menetapkan tarif tambahan transportasi jika rumah pelanggan masih berada di dalam kota kecuali jika di luar kota dikenakan tarif tambahan transportasi sesuai jarak yang ditempuh. Penerapan sistem *home visit service* sangat berguna dan sangat menguntungkan bagi kedua belah pihak baik pelanggan maupun pihak Little Bee Baby Spa.

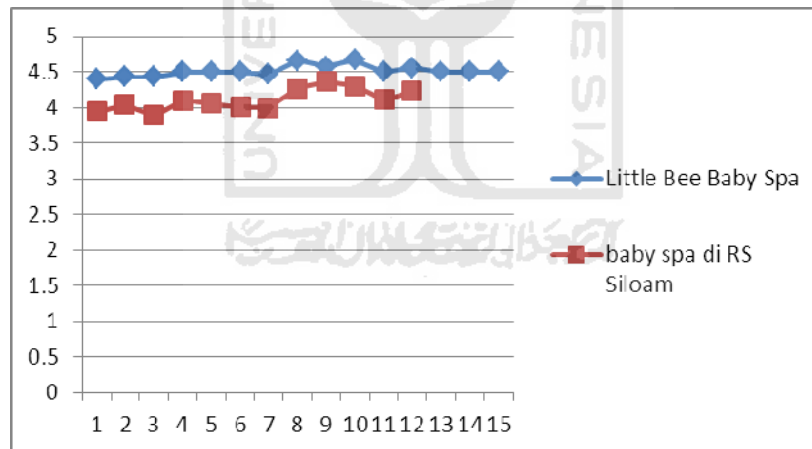
5.2.3 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

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> <p>Tidak ada atribut yang dihapuskan</p>	<p style="text-align: center;">Meningkatkan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan. • Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan
<p style="text-align: center;">Mengurangi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan <i>treatment</i> sesuai dengan jadwal yang dijanjikan. 	<p style="text-align: center;">Menciptakan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembuatan kartu pelanggan (<i>member card</i>) • Penambahan area bermain (<i>play ground</i>) • Sistem <i>home visit service</i>

Gambar 5.2 Skema Hapuskan-Kurangi-Tingkatkan-Ciptakan

5.2.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru Dengan Pesaing



Gambar 5.3 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Pesaing

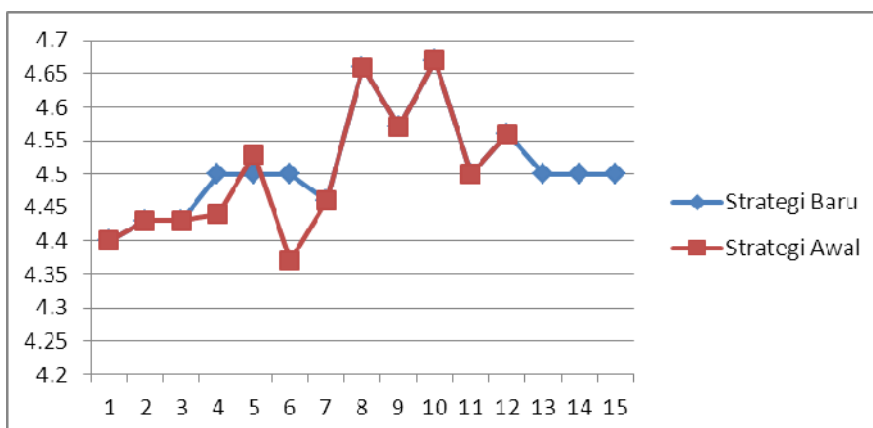
Keterangan :

1. Desain interior ruangan yang bersih dan nyaman.
2. Karyawan berpenampilan rapi dan menarik.
3. Adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan anak-anak, boneka, buku cerita anak-anak, dll.).

4. Adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan.
5. Kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan *treatment* sesuai dengan jadwal yang dijanjikan.
6. Sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan
7. Karyawan tanggap terhadap keluhan pelanggan.
8. Kemampuan karyawan dalam memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti oleh pelanggan.
9. Karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan.
10. Karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten.
11. Karyawan mampu mengenal dan mengingat pelanggan dan keluhannya secara personal.
12. Karyawan bersikap ramah, sopan, dan mampu memberikan perhatian personal.
13. Pembuatan kartu pelanggan (*member card*)
14. Penambahan area bermain (*play ground*)
15. Penerapan sistem *home visit service*

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa Little Bee Baby Spa lebih unggul dari *baby spa* di RS Siloam. Di samping itu, ada beberapa atribut yang dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan, akan tetapi tidak ada atribut yang dihapuskan. Perubahan ini berdasarkan pada nilai *importance rating*, *gap analysis*, *sales point*, *goal* dan *improvement ratio* masing-masing atribut yang terdapat pada analisis HOQ. Hal tersebut semua dilakukan agar perusahaan dapat memfokuskan pada pertumbuhan permintaan dan dapat bergerak menjauh dari persaingan dengan *baby spa* di RS Siloam.

5.2.5 Perbandingan Kanvas Strategi Awal dengan Kanvas Strategi Baru



Gambar 5.4 Perbandingan Kanvas Strategi Baru dengan Kanvas Strategi Awal

Dari gambar di atas terlihat jelas bahwa hampir tidak ada perubahan yang terjadi karena dinilai sudah lebih unggul dari pesaing. Hanya beberapa atribut yang mengalami peningkatan dan pengurangan, itupun juga terjadi tidak terlalu signifikan. Perubahan ini berdasarkan pada nilai *importance rating*, *gap analysis*, *sales point*, *goal* dan *improvement ratio* masing-masing atribut yang terdapat pada analisis HOQ. Di samping itu terdapat penciptaan tiga atribut baru, yaitu pembuatan kartu pelanggan (*member card*), penambahan area bermain (*play ground*), dan penerapan sistem *home visit service*. Hal tersebut semua dilakukan agar perusahaan dapat memfokuskan pada pertumbuhan permintaan dan dapat bergerak menjauh dari persaingan dengan *baby spa* di RS Siloam.

5.2.6 Analisa Tiga Faktor Pendukung *Blue Ocean Strategy*

a. Fokus

Pada kanvas strategi yang telah dibuat, Little Bee Baby Spa memfokuskan pada karyawan yang terpercaya, profesional, dan berkompeten, adanya peralatan

dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan, adanya fasilitas fisik buat anak-anak/bayi yang lengkap (mainan anak-anak, boneka, buku cerita anak-anak, dll.), desain interior ruangan yang bersih dan nyaman, kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan *treatment* sesuai dengan jadwal yang dijanjikan, dan karyawan berpengetahuan luas sehingga mampu menjawab pertanyaan pelanggan. Hal ini dilakukan berdasarkan pada nilai *sales point* yang berarti atribut yang ditonjolkan yang berpengaruh pada daya saing dalam pemasarannya.

b. Divergensi atau Gerakan Menjauh

Little Bee Baby Spa dalam strategi ini sebaiknya menjauh dari persaingan yang telah ada dengan melakukan strategi yang belum pernah dilakukan oleh pesaingnya. Strategi yang dianggap menjauh atau mengalami *divergensi* adalah pembuatan kartu pelanggan (*member card*), penambahan area bermain (*play ground*), dan penerapan sistem *home visit service*.

c. Motto yang Memikat

Sebuah strategi yang baik memiliki motto yang jelas dan memikat. Sebuah motto yang bagus tidak hanya mampu menyampaikan pesan secara jelas, tetapi juga dapat mengiklankan penawaran produk atau jasa secara jujur. Karena, apabila tidak demikian konsumen akan hilang kepercayaan dan minat. Usulan motto untuk Little Bee Baby Spa yaitu "*a Touch Makes Your Baby Fun and Healthy*". Terdengar sederhana, namun cukup menarik perhatian dengan menunjukkan jaminan hanya dengan satu sentuhan bisa membuat buah hati sehat dan tentu saja akan terlihat selalu ceria dengan semua fasilitas yang ada di Little Bee Baby Spa.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

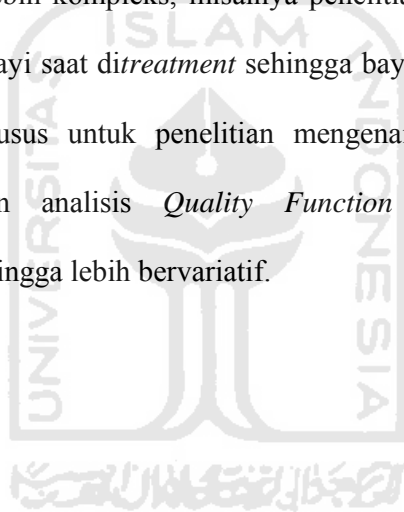
Berdasarkan hasil observasi, wawancara, pengolahan data, dan analisa yang dilakukan di Little Bee Baby Spa maka dapat ditarik beberapa kesimpulan yang berupa usulan strategi yang sebaiknya dijadikan pertimbangan bagi perusahaan guna terciptanya ruang pasar yang belum ada pesaingnya sehingga mampu keluar dari *Red Ocean*, yaitu :

1. Mengurangi atribut kecepatan dan ketepatan karyawan dalam melakukan *treatment* sesuai dengan jadwal yang dijanjikan (dalam hal ini memberikan toleransi maksimal batas waktu keterlambatan kepada pelanggan agar tidak terjadi kemunduran jadwal waktu pelanggan selanjutnya atau penolakan pelanggan lain yang datang langsung pada waktu yang bersamaan) yang bertujuan untuk mengurangi biaya operasional.
2. Meningkatkan atribut adanya peralatan dan perlengkapan yang modern, lengkap, dan mutakhir sesuai dengan jasa yang ditawarkan (dalam hal ini dengan menambahkan *bath tub* 1 set lagi) dan atribut sistem pencatatan transaksi yang akurat dan bebas dari kesalahan (dalam hal ini dengan memaksimalkan pemanfaatan mesin kasir yang baru saja didatangkan).
3. Menciptakan atribut baru, yaitu pembuatan kartu pelanggan (*member card*), penambahan area bermain (*play ground*), dan penerapan sistem *home visit service*.

6.2 Saran

Setelah melakukan penelitian di Little Bee Baby Spa, maka ada beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan, yaitu :

1. Little Bee Baby Spa sebaiknya mempertimbangkan usulan *Blue Ocean Strategy* berdasarkan analisis *Quality Function Deployment* guna terciptanya ruang pasar yang belum ada pesaingnya sehingga mampu keluar dari *Red Ocean*.
2. Hasil penelitian ini dapat menambah khasanah keilmuan khususnya dalam bidang *baby spa*, sehingga penelitian mengenai bidang ini perlu dilanjutkan lagi dengan permasalahan yang lebih kompleks, misalnya penelitian musik yang bagaimana yang cocok dengan bayi saat *ditreatment* sehingga bayi tersebut tidak rewel, dan lain sebagainya. Khusus untuk penelitian mengenai penerapan *Blue Ocean Strategy* berdasarkan analisis *Quality Function Deployment* ini perlu dikembangkan lagi sehingga lebih bervariasi.



Daftar Pustaka

- Aspara, J., Hietanen, J., Parvinen, P., dan Tikkanen, H., 2008. An exploratory empirical verification of blue ocean strategy: findings from sales strategy. *Eight International Business Research Conference*, 27-28 Maret, Dubai, United Arab Emirates.
- Cohen, Lou., 1995. *quality function deployment (how to make qfd work for you)*. Massachusetts : Addison Wesley Publishing Company
- David, F.R., 2004. *manajemen strategis : konsep-konsep*. PT. Indeks kelompok Gramedia, Jakarta.
- Eka Wulansari, 2007. analisis kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan perusahaan daerah air minum (penelitian kuantitatif deskriptif pada pelanggan perusahaan daerah air minum cabang Semarang selatan). *Skripsi, Tidak diterbitkan. Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang*, Malang.
- Fandy Tjiptono, 2003. *total quality management*. Edisi Revisi Cetakan Ke Lima. Yogyakarta : Andi Offset.
- Fandy Tjiptono, Gregorius Chandra, dan Dadi Adriani, 2008. *pemasaran strategik*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Fikri Ahmad Nasution, 2007. penerapan blue ocean strategy untuk meningkatkan kepuasan pengguna kartu as. *Tugas Akhir Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia*. Yogyakarta.
- Gaspersz, V., 2001. *total quality management*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Greco, J., 2001. privacy-whose right is it anyhow?. *Journal of Business Strategy*, **32**
- Imam Djati Widodo, 2003. *perencanaan dan pengembangan produk (product, planning and design)*. Yogyakarta : UII Press Indonesia.

- Isti Surjandari dan Beatricia Pahlevi Thamarica, 2009. analisis pasien rawat inap menggunakan metode multivariat dan quality function deployment. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, Universitas Indonesia, vol. **12**, no. 2, hlm. 68-73, Juni.
- Kim, W.C., dan Mauborgne, R., 2005. value innovation : a leap into the blue ocean. *Journal Of Business Strategy*, vol. **26**, no. 4, 22-28.
- Kim, W.C., dan Mauborgne, R., 2007. *blue ocean strategy : ciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan biarkan kompetisi tak lagi relevan*. Jakarta : PT Serambi Ilmu Pustaka.
- Kotler, P., 1997. *marketing management*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Kurtz, C.F., dan Snowden, D.J., 2003. the new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated world. *IBM System Journal*, **42**, 462-483.
- Michael Adiwijaya, 2007. analisa strategi reposisi merk dalam persaingan pasar. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Universitas Kristen Petra, vol.7, no.1, hlm. 66-72, Oktober.
- Mila Faila Sufa, 2006. strategi peningkatan kinerja perusahaan sebagai upaya menjamin kepuasan pelanggan. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Universitas Muhammadiyah Surakarta, vol. **5**, no. 2, hlm. 89-96, Desember.
- Miller, C.C. and Cardinal, L.B., 1994. strategic planning and firm performance : a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, **6**, no. 27, 1649-1665
- Much. Djunaidi, Eko Seyiawan, dan Tri Haryanto, 2007. analisis kepuasan pelanggan dengan pendekatan fuzzy service quality dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan. *Jurusan Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Surakarta*, Surakarta

Paulo A. Cauchick Miguel., 2005. evidence of qfd best practices for product development : a multiple case study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. **22**, no. 1, 72-82.

Prasesti Widrisari Angelia. 2009. pengukuran kualitas pelayanan pada industri hospitality dengan integrasi metode servqual dan quality function deployment (studi kasus di bni syariah cabang kusumanegara yogyakarta). *Skripsi, tidak diterbitkan. Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.*

Raden Edi Hartono, 2009. penerapan blue ocean strategy untuk mengembangkan potensi industri wisata dengan menggunakan quality function deployment. *Tugas Akhir Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.*

Zulian Yamit, 2002. *manajemen kualitas produk dan jasa*. Yogyakarta : Ekonisia.



LAMPIRAN



***** goalB
***** targetB

Customer Requirement	No. Metric	Imp. Eff.	Technical Requirement	Primary Competitor Eval:					GAP	Goal	Sales B	Imp. Eff.	Detail B	Sel
				1	2	3	4	5						
*****	1	4.81	*****						4.14	4.5	1.2	*****	5.54	C
*****	2	4.81	*****						4.18	4.5	1	*****	4.28	C
*****	3	4.82	*****						4.1	4.5	1.2	*****	5.52	C
*****	4	4.84	*****						4.2	4.5	1.2	*****	5.55	C
*****	5	4.7	*****						4.12	4.5	1.2	*****	5.58	C
*****	6	4.82	*****						4.2	4.5	1	*****	4.74	C
*****	7	4.81	*****						4.15	4.5	1	*****	4.22	C
*****	8	4.26	*****						4.4	4.5	1	*****	4.58	C
*****	9	4.74	*****						4.12	4.5	1.2	*****	5.54	C
*****	10	4.81	*****						4.14	4.5	1.2	*****	5.56	C
*****	11	4.82	*****						4.12	4.5	1	*****	4.52	C
*****	12	4.83	*****						4.13	4.5	1	*****	4.53	C
Operational Goal/Target														
Column Weights														
Column Numbers														

Little Don's Bakery
Bake Shop & Pastry
Goal: 100000
Target: 100000
***** Product Review
***** Customer Review ID

Tabel r

N	Taraf Signif		N	Taraf Signif		N	Taraf Signif	
	5%	1%		5%	1%		5%	1%
3	0,997	0,999	27	0,381	0,487	55	0,266	0,345
4	0,950	0,990	28	0,374	0,478	60	0,254	0,330
5	0,878	0,959	29	0,387	0,470	65	0,244	0,317
6	0,811	0,917	30	0,361	0,463	70	0,235	0,306
7	0,754	0,874	31	0,355	0,456	75	0,227	0,296
8	0,707	0,834	32	0,349	0,449	80	0,220	0,288
9	0,668	0,798	33	0,344	0,442	85	0,213	0,278
10	0,632	0,765	34	0,339	0,436	90	0,207	0,270
11	0,602	0,735	35	0,334	0,430	95	0,202	0,263
12	0,576	0,708	36	0,329	0,424	100	0,195	0,256
13	0,553	0,684	37	0,325	0,418	125	0,176	0,230
14	0,532	0,661	38	0,320	0,413	150	0,159	0,210
15	0,514	0,641	39	0,316	0,408	175	0,148	0,194
16	0,497	0,623	40	0,312	0,403	200	0,138	0,181
17	0,482	0,606	41	0,308	0,398	300	0,113	0,148
18	0,468	0,590	42	0,304	0,393	400	0,098	0,128
19	0,456	0,575	43	0,301	0,389	500	0,088	0,115
20	0,444	0,561	44	0,297	0,384	600	0,080	0,105
21	0,433	0,548	45	0,294	0,380	700	0,074	0,097
22	0,423	0,537	46	0,291	0,376	800	0,070	0,091
23	0,413	0,526	47	0,288	0,372	900	0,065	0,086
24	0,404	0,515	48	0,284	0,368	1000	0,062	0,081
25	0,396	0,505	49	0,281	0,364			
26	0,388	0,496	50	0,279	0,361			

Sumber: Sugiyono (1999). Metode Penelitian Bisnis, Bandung: Alfabeta



SURAT KETERANGAN

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Patricia Nunuk S.R. Hawaningrum, SE,
Jabatan : Marketing Direktur
Alamat : Golden City Mall lantai UG-49
Jln. A.W. Siamin 2-8 Surabaya 60228

dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Hanif Reza Adhitama Zein
Jurusan/Fakultas : Teknik Industri / Teknologi Industri
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Adalah benar-benar telah melaksanakan penelitian di "Little Bee Baby Spa" untuk keperluan penyusunan Tugas Akhir yang berjudul "Pengaplikasian Blue Ocean Strategy untuk Menciptakan Market Baru pada Klinik Perawatan Bayi dengan Quality Function Deployment" terhitung mulai tanggal 1 – 30 Juni 2011.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya dan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Surabaya, 30 Juni 2011

A purple circular stamp with the Little Bee Baby Spa logo in the center, overlapping the signature.

Patricia N. Hawaningrum, SE.

Marketing Direktur

PENGANTAR

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner
Lampiran : Satu Berkas

Program S-1 Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta

Kepada Yth.
Bpk/Ibu/Saudara/i
Pelanggan Little Bee Baby Spa
Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang akan saya lakukan dalam rangka menyusun Tugas Akhir yang berjudul "**Pengaplikasian *Blue Ocean Strategy* untuk Menciptakan Market Baru pada Klinik Perawatan Bayi dengan *Quality Function Deployment***", saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner berikut.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang diberikan Little Bee Baby Spa kepada pelanggan dengan cara membandingkan kualitas layanan yang diterima pelanggan dengan kualitas layanan yang diharapkan pelanggan, guna memberikan suatu usulan dalam rangka perbaikan dan peningkatan kualitas layanan yang diberikan Little Bee Baby Spa kepada pelanggan.

Berkenaan dengan maksud di atas, maka saya sangat mengharapkan bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i untuk bersedia meluangkan waktu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah disusun dalam lembar kuesioner berikut dengan sejujur-jujurnya atau tanpa ada paksaan maupun tekanan. Semua keterangan yang penulis dapatkan semata-mata digunakan untuk kepentingan studi penelitian.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i sekalian, saya mengucapkan terima kasih.

Yogyakarta, Juni 2011
Hormat saya,

Hanif Reza Adhitama Zein

DATA RESPONDEN

- 1. Nama :
- 2. Jenis kelamin : a. Pria
b. Wanita
- 3. Umur : a. <25 tahun c. 41-50 tahun
b. 26-40 tahun d. >50 tahun
- 4. Pekerjaan : a. Tidak bekerja d. PNS/TNI/POLRI
b. Pelajar/Mahasiswa e. Pegawai Swasta
c. Wiraswasta f. Lain-lain (.....)

Kuesioner Tahap Awal

I. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
- b. Pertanyaan bersifat terbuka, yaitu Bapak/Ibu/Saudara/i diminta untuk menjawab sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i masing-masing.

II. PERTANYAAN

- 1. Mengapa anda lebih memilih ke tempat ini untuk perawatan putra/putri anda?
.....
.....
- 2. Biasanya setiap hari apa anda datang ke tempat ini untuk perawatan putra/putri anda? Dan mengapa anda memilih datang pada hari tersebut?
.....
.....
- 3. Apakah jarak antara rumah anda dengan tempat ini jauh atau dekat? Dan setiap berapa lama sekali anda datang ke tempat ini untuk perawatan putra/putri anda?
.....
.....
- 4. Menurut anda apakah tarif di tempat ini telah sesuai dengan pelayanan yang diharapkan?
.....
.....
- 5. Darimana anda mendapatkan informasi sehingga bisa tahu dan datang ke tempat ini?
.....
.....

Kuesioner Tahap 2

I. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
- b. Berilah tanda silang (x) atau check point (✓) pada kolom Bapak/Ibu/Saudara/i pilih sesuai keadaan yang sebenarnya.
- c. Ada lima alternatif jawaban, yaitu :
 - Skala Kepentingan/Harapan
 1. Sangat Tidak Penting
 2. Tidak Penting
 3. Cukup Penting
 4. Penting
 5. Sangat Penting
 - Skala Kepuasan
 1. Sangat Tidak Puas
 2. Tidak Puas
 3. Cukup Puas
 4. Puas
 5. Sangat Puas
- d. Pada kolom skala kepentingan/harapan, Bapak/Ibu/Saudara/i diminta memberikan penilaian berupa harapan/kepentingan untuk kinerja pelayanan yang harus diberikan oleh pihak Little Bee Baby Spa. Untuk skala 1 berarti pelayanan sangat tidak diharapkan (sangat tidak penting), skala 2 berarti pelayanan tidak diharapkan (tidak penting), skala 3 berarti pelayanan cukup diharapkan (cukup penting), skala 4 berarti pelayanan diharapkan (penting), dan skala 5 berarti pelayanan sangat diharapkan (sangat penting).
- e. Pada kolom skala kepuasan, Bapak/Ibu/Saudara/i diminta memberikan penilaian terhadap kondisi kinerja pelayanan yang telah diberikan oleh pihak Little Bee Baby Spa. Untuk skala 1 berarti pelayanan sangat tidak memuaskan, skala 2 berarti pelayanan tidak memuaskan, skala 3 berarti pelayanan cukup memuaskan, skala 4 berarti pelayanan memuaskan, dan skala 5 berarti pelayanan sangat memuaskan.

Rekap Data Kepentingan Pelanggan Little Bee Baby Spa

Responden	Butir Kuesioner Data Kepentingan Pelanggan Little Bee Baby Spa												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	51
2	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	4	4	51
3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	52
5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	52
6	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	54
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
8	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59
9	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
11	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	56
12	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	55
13	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	57
14	5	4	3	3	4	4	3	5	5	5	4	5	50
15	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	53
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	58
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
23	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
27	4	3	4	4	4	4	3	4	5	5	4	5	49
28	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	55
29	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	54
30	5	3	3	3	5	4	4	4	5	5	4	5	50
31	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
36	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	57
37	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	56
38	4	5	4	5	5	3	3	5	5	5	5	5	54

Responden	Butir Kuesioner Data Kepentingan Pelanggan Little Bee Baby Spa												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
43	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	4	4	49
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
47	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	55
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
49	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	54
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
53	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	53
54	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	4	4	53
55	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	53
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
58	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
59	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	49
60	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	51
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
62	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
63	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	4	51
64	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	51
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
66	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	54
67	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	55
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
JUMLAH	316	316	317	325	329	320	316	333	332	337	320	328	3889

Output Data Kepentingan Pelanggan Little Bee Baby Spa

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1	51.0429	16.882	.692	.898
x2	51.0429	16.737	.655	.901
x3	51.0286	16.637	.713	.897
x4	50.9143	17.094	.631	.902
x5	50.8571	17.487	.691	.899
x6	50.9857	16.710	.667	.900
x7	51.0429	16.563	.663	.900
x8	50.8000	18.046	.534	.906
x9	50.8143	18.008	.533	.906
x10	50.7429	18.368	.550	.905
x11	50.9857	16.797	.762	.895
x12	50.8714	17.737	.612	.902

Rekap Data Kepuasan Pelanggan Little Bee Baby Spa

Responden	Butir Kuesioner Data Kepuasan Pelanggan Little Bee Baby Spa												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	51
2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	48
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	2	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	4	40
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	52
6	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	51
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
8	3	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	55
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
11	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	55
12	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	59
13	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59
14	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	47
15	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	53
16	4	4	2	4	4	5	5	4	4	4	4	4	48
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
23	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	51
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
27	3	4	5	3	5	4	5	5	4	4	5	4	51
28	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	54
29	5	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	40
30	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	43
31	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	54
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
36	4	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	53
37	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	52
38	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	48

Responden	Butir Kuesioner Data Kepuasan Pelanggan Little Bee Baby Spa												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
43	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	50
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
46	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	52
47	4	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	3	49
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
49	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	56
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
53	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	54
54	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	49
55	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	40
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
58	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	55
59	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	50
60	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	52
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
62	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	59
63	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	51
64	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	51
65	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
66	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	56
67	4	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	3	49
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
JUMLAH	308	310	310	311	317	306	312	326	320	327	315	319	3781

Output Data Kepuasan Pelanggan Little Bee Baby Spa

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	49.6143	29.052	.643	.933
X2	49.5857	28.159	.746	.929
X3	49.5857	29.058	.522	.940
X4	49.5714	28.828	.671	.932
X5	49.4857	28.862	.787	.928
X6	49.6429	28.755	.694	.931
X7	49.5571	28.656	.787	.928
X8	49.3571	29.102	.740	.930
X9	49.4429	28.917	.783	.928
X10	49.3429	29.504	.713	.931
X11	49.5143	28.543	.841	.926
X12	49.4571	28.716	.778	.928

Kuesioner Tahap 3

I. PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda silang (x) atau lingkarilah jawaban sesuai dengan pilihan yang Bapak/Ibu/Saudara/i inginkan.

II. Pertanyaan Tentang Harapan/Kepentingan Pelanggan Little Bee Baby Spa

1. Seberapa pentingkah pembuatan kartu pelanggan / *member card* di Little Bee Baby Spa?
 - a. Sangat Tidak Penting
 - b. Tidak Penting
 - c. Cukup Penting
 - d. Penting
 - e. Sangat Penting
2. Seberapa pentingkah pembuatan sticker promo *free massage* di Little Bee Baby Spa?
 - a. Sangat Tidak Penting
 - b. Tidak Penting
 - c. Cukup Penting
 - d. Penting
 - e. Sangat Penting
3. Seberapa pentingkah penambahan arena bermain / *playground* bagi anak-anak di Little Bee Baby Spa?
 - a. Sangat Tidak Penting
 - b. Tidak Penting
 - c. Cukup Penting
 - d. Penting
 - e. Sangat Penting

Rekap Data Kuesioner Lanjutan Faktor yang Diciptakan di Little Bee Baby Spa

Responden	Faktor yang Diciptakan di Little Bee Baby Spa			Jumlah
	1	2	3	
1	4	3	4	11
2	4	4	3	11
3	5	4	3	12
4	4	3	3	10
5	4	4	3	11
6	5	5	5	15
7	5	5	5	15
8	5	5	5	15
9	5	5	5	15
10	5	5	5	15
11	5	4	3	12
12	5	3	4	12
13	5	4	4	13
14	5	4	3	12
15	4	4	3	11
16	5	5	5	15
17	5	5	5	15
18	5	5	5	15
19	5	5	5	15
20	5	5	5	15
21	4	3	3	10
22	3	3	3	9
23	4	3	4	11
24	3	2	3	8
25	5	4	3	12
26	5	5	3	13
27	5	5	5	15
28	5	4	3	12
29	4	5	5	14
30	4	5	4	13
31	5	4	3	12
32	3	5	4	12
33	3	1	1	5
34	4	3	1	8
35	1	1	1	3
36	1	1	5	7
37	5	5	5	15
38	5	5	5	15
39	5	5	5	15
40	5	5	5	15
41	4	3	4	11
42	3	4	3	10
43	5	4	5	14

Responden	Faktor yang Diciptakan di Little Bee Baby Spa			Jumlah
	1	2	3	
44	4	3	5	12
45	4	3	5	12
46	5	5	5	15
47	5	5	5	15
48	5	5	5	15
49	5	3	5	13
50	4	3	5	12
51	5	4	5	14
52	5	4	4	13
53	4	3	3	10
54	4	5	4	13
55	5	3	5	13
56	3	4	5	12
57	4	3	3	10
58	4	4	4	12
59	4	4	4	12
60	4	3	3	10
61	5	3	4	12
62	4	4	4	12
63	4	3	4	11
64	4	3	3	10
65	5	3	5	13
66	5	4	3	12
67	5	4	3	12
68	4	4	4	12
69	5	4	5	14
70	4	4	4	12
	305	272	280	857

PENGANTAR

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner
Lampiran : Satu Berkas

Program S-1 Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta

Kepada Yth.
Bpk/Ibu/Saudara/i
Pelanggan Siloam Hospital
Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang akan saya lakukan dalam rangka menyusun Tugas Akhir yang berjudul "**Pengaplikasian *Blue Ocean Strategy* untuk Menciptakan Market Baru pada Klinik Perawatan Bayi dengan *Quality Function Deployment***", saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner berikut.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang diberikan Siloam Hospital kepada pelanggan dengan cara membandingkan kualitas layanan yang diterima pelanggan dengan kualitas layanan yang diharapkan pelanggan, guna memberikan suatu usulan dalam rangka perbaikan dan peningkatan kualitas layanan yang diberikan Siloam Hospital kepada pelanggan.

Berkenaan dengan maksud di atas, maka saya sangat mengharapkan bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i untuk bersedia meluangkan waktu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang telah disusun dalam lembar kuesioner berikut dengan sejujur-jujurnya atau tanpa ada paksaan maupun tekanan. Semua keterangan yang penulis dapatkan semata-mata digunakan untuk kepentingan studi penelitian.

Atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i sekalian, saya mengucapkan terima kasih.

Yogyakarta, Juni 2011
Hormat saya,

Hanif Reza Adhitama Zein

DATA RESPONDEN

- 1. Nama :
- 2. Jenis kelamin : a. Pria
b. Wanita
- 3. Umur : a. <25 tahun c. 41-50 tahun
b. 26-40 tahun d. >50 tahun
- 4. Pekerjaan : a. Tidak bekerja d. PNS/TNI/POLRI
b. Pelajar/Mahasiswa e. Pegawai Swasta
c. Wiraswasta f. Lain-lain (.....)

Kuesioner Tahap Awal

I. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
- b. Pertanyaan bersifat terbuka, yaitu Bapak/Ibu/Saudara/i diminta untuk menjawab sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i masing-masing.

II. PERTANYAAN

- 1. Mengapa anda lebih memilih ke tempat ini untuk perawatan putra/putri anda?
.....
.....
- 2. Biasanya setiap hari apa anda datang ke tempat ini untuk perawatan putra/putri anda? Dan mengapa anda memilih datang pada hari tersebut?
.....
.....
- 3. Apakah jarak antara rumah anda dengan tempat ini jauh atau dekat? Dan setiap berapa lama sekali anda datang ke tempat ini untuk perawatan putra/putri anda?
.....
.....
- 4. Menurut anda apakah tarif di tempat ini telah sesuai dengan pelayanan yang diharapkan?
.....
.....
- 5. Darimana anda mendapatkan informasi sehingga bisa tahu dan datang ke tempat ini?
.....
.....

Kuesioner Tahap 2

I. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
- b. Berilah tanda silang (x) atau check point (✓) pada kolom Bapak/Ibu/Saudara/i pilih sesuai keadaan yang sebenarnya.
- c. Ada lima alternatif jawaban, yaitu :
 - Skala Kepentingan/Harapan
 1. Sangat Tidak Penting
 2. Tidak Penting
 3. Cukup Penting
 4. Penting
 5. Sangat Penting
 - Skala Kepuasan
 1. Sangat Tidak Puas
 2. Tidak Puas
 3. Cukup Puas
 4. Puas
 5. Sangat Puas
- d. Pada kolom skala kepentingan/harapan, Bapak/Ibu/Saudara/i diminta memberikan penilaian berupa harapan/kepentingan untuk kinerja pelayanan yang harus diberikan oleh pihak Siloam Hospital. Untuk skala 1 berarti pelayanan sangat tidak diharapkan (sangat tidak penting), skala 2 berarti pelayanan tidak diharapkan (tidak penting), skala 3 berarti pelayanan cukup diharapkan (cukup penting), skala 4 berarti pelayanan diharapkan (penting), dan skala 5 berarti pelayanan sangat diharapkan (sangat penting).
- e. Pada kolom skala kepuasan, Bapak/Ibu/Saudara/i diminta memberikan penilaian terhadap kondisi kinerja pelayanan yang telah diberikan oleh pihak Siloam Hospital. Untuk skala 1 berarti pelayanan sangat tidak memuaskan, skala 2 berarti pelayanan tidak memuaskan, skala 3 berarti pelayanan cukup memuaskan, skala 4 berarti pelayanan memuaskan, dan skala 5 berarti pelayanan sangat memuaskan.

Responden	Butir Kuesioner Data Kepentingan Pelanggan <i>baby spa</i> di RS Siloam												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
42	4	5	5	3	5	4	3	5	5	5	4	5	53
43	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	49
44	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	57
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
47	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
50	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	56
51	4	5	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5	53
52	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	55
53	3	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	49
54	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	55
55	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	47
56	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	46
57	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	55
58	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	55
59	5	4	4	5	5	4	3	5	5	4	3	4	51
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
63	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	52
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
65	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	4	52
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
68	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	54
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
JUMLAH	308	317	316	319	314	305	308	324	326	320	309	321	3787

Output Data Kepentingan Pelanggan *baby spa* di RS Siloam

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	49.7000	27.286	.702	.934
X2	49.5714	26.625	.799	.930
X3	49.5857	27.029	.764	.932
X4	49.5429	27.440	.731	.933
X5	49.6143	27.313	.717	.934
X6	49.7429	26.542	.773	.932
X7	49.7000	27.720	.584	.939
X8	49.4714	28.311	.663	.935
X9	49.4429	28.076	.763	.933
X10	49.5286	27.847	.734	.933
X11	49.6857	27.146	.721	.933
X12	49.5143	27.587	.785	.931

Rekap Data Kepuasan Pelanggan *baby spa* di RS Siloam

Responden	Butir Kuesioner Data Kepentingan Pelanggan <i>baby spa</i> di RS Siloam												Jumlah	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
6	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	56
7	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	40
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
15	3	5	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	2	37
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
18	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	54
19	2	2	4	5	2	3	5	3	3	5	3	4	4	41
20	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	44
21	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	40
22	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	54
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
24	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	40
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
26	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4	4	49
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
28	3	3	3	3	3	2	3	5	5	5	3	5	5	43
29	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	44
30	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	5	5	45
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
35	4	4	3	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	48
36	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	39
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
38	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	50
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
40	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	46

Responden	Butir Kuesioner Data Kepentingan Pelanggan <i>baby spa</i> di RS Siloam												Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
42	3	5	4	3	3	3	3	4	5	5	2	4	44
43	3	2	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	48
44	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
47	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	46
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
50	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	3	4	39
51	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	44
52	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	45
53	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	40
54	3	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	5	49
55	4	3	4	5	4	4	2	3	4	3	4	4	44
56	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	45
57	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	42
58	3	4	1	4	3	5	3	4	4	4	2	4	41
59	4	2	1	5	4	4	4	5	4	4	4	4	45
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
61	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
62	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	45
63	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	5	3	39
64	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
65	3	3	3	3	3	3	2	3	5	3	5	3	39
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
67	3	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	45
68	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	54
69	5	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	41
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
JUMLAH	276	283	272	287	284	281	280	299	305	301	288	296	3452

Output Data Kepuasan Pelanggan *baby spa* di RS Siloam

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.940	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	45.3714	49.512	.679	.936
X2	45.2714	48.461	.661	.938
X3	45.4286	47.118	.719	.936
X4	45.2143	50.229	.642	.937
X5	45.2571	47.933	.870	.929
X6	45.3000	48.010	.790	.932
X7	45.3143	47.813	.782	.932
X8	45.0429	50.100	.764	.934
X9	44.9571	51.694	.661	.937
X10	45.0143	49.898	.707	.935
X11	45.2000	49.293	.724	.934
X12	45.0857	49.616	.810	.932

Perhitungan Secara Manual

A. Perhitungan Validitas

Langkah-langkah dalam melakukan uji validitas yaitu:

1. Menghitung *Score Factor* dengan jumlah skor butir dalam faktor.

Responden	Skor Butir X (kepuasan pelanggan)												Skor Butir Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	51
2	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	48
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
4	2	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	4	40
5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	52
...
66	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	56
67	4	3	5	5	4	3	4	5	4	5	4	3	49
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Jumlah	308	310	310	311	317	306	312	326	320	327	315	319	3781
Rata-rata	4.4	4.43	4.43	4.44	4.53	4.37	4.46	4.66	4.57	4.67	4.5	4.56	54.01

Responden	Skor Butir X (kepentingan pelanggan)												Skor Butir Y
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	3	4	51
2	4	4	5	3	5	5	5	3	4	5	4	4	51
3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	52
5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	52
...
66	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	54
67	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	55
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
69	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
70	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Jumlah	316	316	317	325	329	320	316	333	332	337	320	328	3889
Rata-rata	4.51	4.51	4.53	4.64	4.7	4.57	4.51	4.76	4.74	4.81	4.57	4.69	55.56

2. Menghitung korelasi momen tangkar.

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

Keterangan:

r_{xy} = Korelasi Momen tangkar

N = Jumlah Responden

$\sum X$ = Jumlah Skor Butir (x)

$\sum y$ = Jumlah Skor Faktor (y)

$\sum x^2$ = Jumlah Skor Butir (x) kuadrat

$\sum Y^2$ = Jumlah Skor Faktor (x) kuadrat

$\sum XY$ = Jumlah Perkalian antara Jumlah Skor Butir (x) dengan Jumlah Skor Faktor (y)

Butir Kuesioner	X	Y	XY	X ²	Y ²
1	3	51	153	9	2601
2	4	51	204	16	2601
3	5	59	295	25	3481
4	4	52	208	16	2704
5	4	52	208	16	2704
...
66	4	54	216	16	2916
67	4	55	220	16	3025
68	4	48	192	16	2304
69	5	60	300	25	3600
70	5	60	300	25	3600
Jumlah (Σ)	316	3889	17687	1448	217467

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

$$r_{xy} = \frac{70(17687) - (316)(3889)}{\sqrt{[(70 \times 1448) - (316)^2][(70 \times 217467) - (3889)^2]}}$$

$$r_{xy} = \frac{9166}{\sqrt{147946976}}$$

$$r_{xy} = \frac{9166}{12163.35}$$

$$r_{xy} = 0.754$$

3. Menghitung Korelasi Bagian Total

$$JK_y = \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N} = 217467 - \frac{(9889)^2}{70} = 1405.27$$

$$SB_y = \sqrt{\frac{JK_y}{N-1}} = \sqrt{\frac{1405.27}{70-1}} = 4.51$$

$$JK_x = \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N} = 1448 - \frac{(316)^2}{70} = 21.49$$

$$SB_x = \sqrt{\frac{JK_x}{N-1}} = \sqrt{\frac{21.49}{70-1}} = 0.56$$

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

$$rpq = \frac{(0.754)(4.51) - (0.56)}{\sqrt{(0.56^2) + (4.51^2) - 2(0.754)((0.56)(4.51))}}$$

$$rpq = \frac{2.84}{\sqrt{16.85}}$$

$$rpq = \frac{2.84}{4.104}$$

$$rpq = 0.692$$

Keterangan :

rpq = r hitung

r_{xy} = Korelasi momen tangkar

JK_x = Jumlah kuadrat skor butir

JK_y = Jumlah kuadrat skor faktor

SB_x = Simpang baku skor butir

SB_y = Simpang baku skor faktor

B. Perhitungan Realibilitas

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left[1 - \frac{\sum JK_x}{JK_y} \right]$$

Dimana:

r_{tt} = Korelasi Alpha (Realibilitas)

M = Jumlah butir pertanyaan

JK_x = Variansi butir soal

$\sum JK_x$ = Jumlah variansi butir

JK_y = Variansi total

$\sum JK_y$ = Jumlah variansi faktor

- Jumlah kuadrat total skor butir (JK_x)

$$\begin{aligned} \sum JK_x &= 21.49 + 25.49 + 23.44 + 22.07 + \dots + 15.37 + \\ &\quad 10.59 + 19.14 + 15.09 \\ &= 234.88 \end{aligned}$$

- Jumlah kuadrat total skor faktor (JK_y)

$$JK_y = \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N} = 217467 - \frac{(3889)^2}{70} = 1405.27$$

- Maka koefisien reliabilitas yang dicari adalah :

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left[1 - \frac{\sum JK_x}{JK_y} \right] = \frac{12}{12-1} \left(1 - \frac{234.88}{1405.27} \right) = 0.909$$