

**ANALISIS KUALITAS PELAYANAN
DENGAN MENGGUNAKAN INTEGRASI IMPORTANCE
PERFORMANCE ANALYSIS (IPA) DAN MODEL KANO
(Studi Kasus di PT. Perusahaan Air Minum Lyonnaise Jaya Jakarta)**

Nia Budi Puspitasari, Hery Suliantoro, Laila Kusumawardhani

Program Studi Teknik Industri UNDIP
Jl. Prof. Sudarto, Tembalang, Semarang.
Telp 024-7460052
nianiyo@yahoo.com

Abstrak

Dalam rangka memenuhi kebutuhan sehari-hari, air merupakan hal yang penting untuk diperhatikan karena seiring dengan pertumbuhan penduduk maka kebutuhan air tidak dapat dipungkiri akan semakin meningkat. Maka dalam menyikapi hal tersebut PT PAM Lyonnaise Jaya (Palyja) hadir di Jakarta untuk meningkatkan penyediaan dan pelayanan air bersih. Dari 306 Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang ada di Indonesia, hanya 10 % yang dalam keadaan sehat. Dengan melihat kondisi tersebut maka Palyja perlu untuk mengarah pada inovasi-inovasi. Di dalam penelitian ini dilakukan studi kualitas layanan dengan integrasi Importance Performance Analysis (IPA) dan Model Kano. Pendekatan ini bertujuan untuk membantu Palyja dalam mengevaluasi kepuasan pelanggan mereka, bukan hanya untuk mengidentifikasi apakah harapan konsumen telah terpenuhi atau belum tetapi juga mengidentifikasi atribut-atribut layanan yang fungsional dan disfungsional. Sehingga dari integrasi tersebut dapat diketahui atribut layanan apa yang perlu mendapat prioritas untuk ditingkatkan. Selanjutnya dari model ini, dapat diidentifikasi rekomendasi perbaikan yang dapat dilakukan Palyja. Dari hasil integrasi tersebut dapat diketahui bahwa atribut yang perlu mendapat prioritas untuk ditingkatkan adalah penerapan fasilitas air Palyja yang dapat langsung diminum oleh konsumen. Tentunya dengan memperhatikan kualitas air yang bersih dan aman untuk diminum.

Kata Kunci : Kualitas Pelayanan, Importance Performance Analysis (IPA), Model Kano, Palyja

Abstract

In order to meet daily needs, water is important to note because along with the increase of population, the water demand will inevitably increase. So in addressing these PT PAM Lyonnaise Jaya (Palyja) present in Jakarta to improve the provision and water services. Of the 306 Regional Water Company (PDAM) that exist in Indonesia, only 10% are in good health. By looking at current economic conditions, Palyja need to lead to innovations. Within this study, quality of service with the integration of Importance Performance Analysis (IPA) and the Kano Model. This approach aims to help Palyja in evaluating their customers' satisfaction, not only to identify whether consumer expectations are met or not, but also identify the service attributes, functional and dysfunctional. So, from the integration of service attributes can know what needs to be given priority for improvement. Furthermore, from this model, can be identified recommendations for improvements that can be done Palyja. From the results of such integration can be seen that the attributes that should be given priority to improved water facilities Palyja is the application that can be drunk directly by consumers. Of course, with due regard to the quality of clean and safe water to drink.

Keywords: Quality of Service, Importance Performance Analysis (IPA), Kano Model, Palyja

PENDAHULUAN

Terciptanya kualitas layanan tentunya akan menciptakan kepuasan terhadap pengguna layanan. Kualitas dan kepuasan pelanggan berkaitan erat.

Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan. Ikatan seperti ini dalam jangka panjang memungkinkan perusahaan untuk

memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka, dengan demikian perusahaan tersebut dapat meningkatkan suatu kepuasan pelanggan dimana perusahaan dapat memaksimalkan sebuah pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan.

Mengingat air merupakan sumber kehidupan bagi makhluk hidup terutama manusia yang berkembang dengan berbagai macam kebutuhan dasar manusia. Air menjadi kebutuhan primer yang diperlukan untuk kebutuhan sehari-hari sehingga fungsi air tidak hanya terbatas untuk menjalankan fungsi ekonomi saja, namun juga sebagai fungsi sosial. Fungsi sosial ini erat berkaitan dengan kondisi air yang sehat, jernih dan bersih sehingga sangat penting dipahami oleh semua pihak dalam rangka menjaga dan meningkatkan kesehatan masyarakat. Fungsi sosial maupun fungsi ekonomi yang dimiliki air dalam rangka memenuhi kebutuhan sehari-hari merupakan hal yang penting untuk diperhatikan, karena seiring dengan

pertambahan penduduk maka kebutuhan air tidak dapat dipungkiri akan semakin meningkat. Maka dalam menyikapi hal tersebut PT PAM Lyonnaise Jaya (Palyja) hadir di Jakarta untuk meningkatkan penyediaan dan pelayanan air bersih kepada masyarakat di wilayah Barat DKI Jakarta.

Untuk mencapai kepuasan pelanggan, seharusnya perusahaan mampu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Adapun sasaran dan target PAM Lyonnaise Jaya pada tahun 2009 ditunjukkan pada tabel 1 dibawah. Dimana sasaran dan target tersebut selalu dilakukan oleh perusahaan secara periodik agar setiap tahunnya sasaran tersebut dapat dipantau dan dilakukan perbaikan.

Pada tabel 1 diatas menunjukkan bahwa tidak semua target perusahaan terpenuhi. Untuk penambahan penjualan air, targetnya hanya tercapai 50,23 %.

Hal ini dikarenakan adanya gangguan persediaan produksi sejak bulan April 2009. Hal tersebut mengakibatkan kurangnya suplai air ke pelanggan sehingga dapat dikatakan Palyja belum sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

Tabel 1 Sasaran dan target Perusahaan Air Minum Lyonnaise Jaya

No	Sasaran	Tujuan Target Tahunan	Waktu		Progress	
			Mulai	Sampai	Pencapaian Target	Pencapaian Target (%)
1	Penambahan penjualan air	4,3 Mm3	Jan 09	Des 09	2,16	50,23%
2	Program pengklasifikasian kembali tarif pelanggan	5.000 pelanggan	Jan 09	Des 09	5.731	114,62%
3	Waktu respon rata-rata sambungan baru	4 hari	Jan 09	Des 09	3,48	100%
4	Waktu respon penggantian meteran	4 hari	Jan 09	Des 09	4,39	90%
5	Waktu respon penanganan keluhan administrasi	5 hari	Jan 09	Des 09	3,61	100%
6	Sambungan baru	18.000 sambungan	Jan 09	Des 09	16.090	89%
7	Jumlah penggantian meter	24.900 Unit	Jan 09	Des 09	24.662	99,04%

Sumber: Customer Service Unit Division Palyja

Berpijak pada visi dan misi Palyja Jakarta berupaya untuk memberikan kepuasan pelanggan dengan tingkat pelayanan yang tinggi dan dengan menyediakan air dengan kuantitas, kesinambungan, dan kualitas yang baik. Untuk tiap-tiap cabang wilayah Unit Pelayanan Palyja (UPP), mempunyai masalah yang berbeda-beda pula mengenai tingkat kepuasan pelanggan. Saat ini perlakuan terhadap masing-masing cabang wilayah masih belum merata. Sebagai contoh ada daerah yang tiap hari airnya mengalir dan cukup mudah mendapatkan air, di lain pihak ada pula daerah yang cukup sulit untuk mendapat pasokan air yang cukup dari Palyja. Sehingga Palyja masih harus bersaing dengan pengembang yang berusaha memenuhi kebutuhan air di permukimannya dengan mendirikan tangki air sendiri.

Dari data yang diperoleh, jumlah pelanggan tetap Palyja pada bulan Januari 2008-April 2009 berjumlah 405.287 orang dengan jumlah komplain sebanyak 79.684. Banyaknya komplain dari pelanggan dapat dilihat dari data jumlah komplain pada Tabel 2.

Pada Tabel 2 diatas menunjukkan rekapitulasi jumlah komplain pelanggan dari bulan Januari 2008 sampai dengan April 2009 yang terdiri dari masalah teknik maupun masalah administrasi. Dapat dilihat bahwa keluhan teknik lebih banyak dibanding masalah administrasinya dan cenderung meningkat dari bulan Januari-April 2009. Banyaknya keluhan tersebut menunjukkan bahwa selama ini harapan pelanggan untuk mendapatkan air yang lancar dan bersih serta pelayanan yang maksimal belum terpenuhi. Tidak maksimalnya pelayanan yang diberikan Palyja, mengakibatkan penurunan tingkat konsumsi pelanggan dan menj adi peluang besar untuk beralih pada air minum dalam kemasan, air tanah atau sumur artesis yang dibuat masyarakat.

Dengan melihat kondisi diatas maka Palyja selaku penyedia air bersih di Jakarta perlu untuk mengarah pada inovasi agar pelanggan tidak berpindah pada jasa penyediaan air lainnya selain Palyja. Di dalam penelitian ini dilakukan studi kualitas

layanan dengan integrasi Importance Performance Analysis (IPA) dan Model Kano. Pendekatan ini bertujuan untuk membantu Palyja dalam mengevaluasi kepuasan pelanggan mereka, bukan hanya untuk mengetahui apakah harapan konsumen telah terpenuhi atau belum tetapi juga sebagai pedoman untuk mengembangkan usaha-usaha dalam memperkuat atribut-atribut yang lemah, dan untuk mempercepat perkembangan inovasi pelayanan dengan mengidentifikasi atribut-atribut attractive. Prioritas perbaikan untuk atribut yang lemah didasarkan pada kategori Kano dari atribut tersebut. Sesuai dengan implikasi model Kano, maka prioritas atributnya adalah attractive, one-dimensional, dan must-be. Kategori attractive di utamakan terlebih dahulu karena atribut ini dapat membuat konsumen merasa “delighted” yang berarti lebih dari sekedar puas. Strategi yang dapat diadopsi oleh perusahaan untuk menghasilkan produk/layanan yang dapat melampaui harapan pelanggan adalah dengan meningkatkan layanan yang mempunyai attractive quality.

Tabel 2 Jumlah Komplain Pelanggan (Bulan Januari 2008-April 2009)

Komplain Pelanggan	Jumlah Komplain Teknik	Jumlah Komplain Administrasi
Jan-08	2.364	2.364
Feb-08	2.342	2.016
Mar-08	2.021	2.346
Apr-08	2.453	2.300
May-08	2.263	1.793
Jun-08	3.269	1.681
Jul-08	2.769	1.730
Aug-08	2.881	1.644
Sep-08	2.910	1.606
Oct-08	2.444	1.382
Nov-08	3.018	2.299
Dec-08	2.761	4.637
Jan-09	2.156	3.867
Feb-09	2.769	2.928
Mar-09	3.189	2.291
Apr-09	3.220	1.971

Sumber: UPP Data Palyja,2009

METODE PENELITIAN

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat perumusan masalah pada penelitian ini adalah target perusahaan yang belum semuanya tercapai sehingga hal ini merupakan indikator bahwa Palyja belum sepenuhnya dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selain itu juga banyaknya keluhan pelanggan yang menunjukkan bahwa harapan pelanggan untuk mendapatkan pelayanan yang maksimal belum terpenuhi. Dalam penelitian ini, pertanyaan penelitian yang perlu dijawab adalah atribut layanan apa yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Selain itu juga layanan apa yang dapat membuat pelanggan merasa puas dan dapat dijadikan sebagai inovasi.

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi harapan pelanggan yang telah terpenuhi atau belum.
2. Mengidentifikasi atribut-atribut layanan yang fungsional dan disfungsional.
3. Mengetahui atribut yang perlu mendapat prioritas untuk ditingkatkan dengan menggunakan IPA dan Model Kano.
4. Memberikan usulan perbaikan sistem pelayanan terhadap pelanggan Palyja.

Pembatasan Masalah

Dalam melakukan penelitian ini, pembatasan masalah yang digunakan adalah penelitian dilakukan pada pelanggan atau masyarakat yang berdomisili di wilayah barat DKI Jakarta dan menggunakan layanan penyediaan air bersih dari Palyja.

Tinjauan Pustaka

Kualitas Layanan

Definisi dari Nasution (2004), kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan

tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Kepuasan Pelanggan

Kotler (2004) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan yaitu tingkatan dimana anggapan kinerja (perceived performance) produk akan sesuai dengan harapan seorang pelanggan. Oliver dalam (Barnes, 2003) menyatakan kepuasan adalah tanggapan pelanggan atas terpenuhinya kebutuhan yang berarti bahwa penilaian pelanggan atas barang atau jasa memberikan tingkatan kenyamanan yang terkait dengan pemenuhan suatu kebutuhan, termasuk pemenuhan kebutuhan yang tidak sesuai harapan atau pemenuhan yang melebihi harapan pelanggan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan

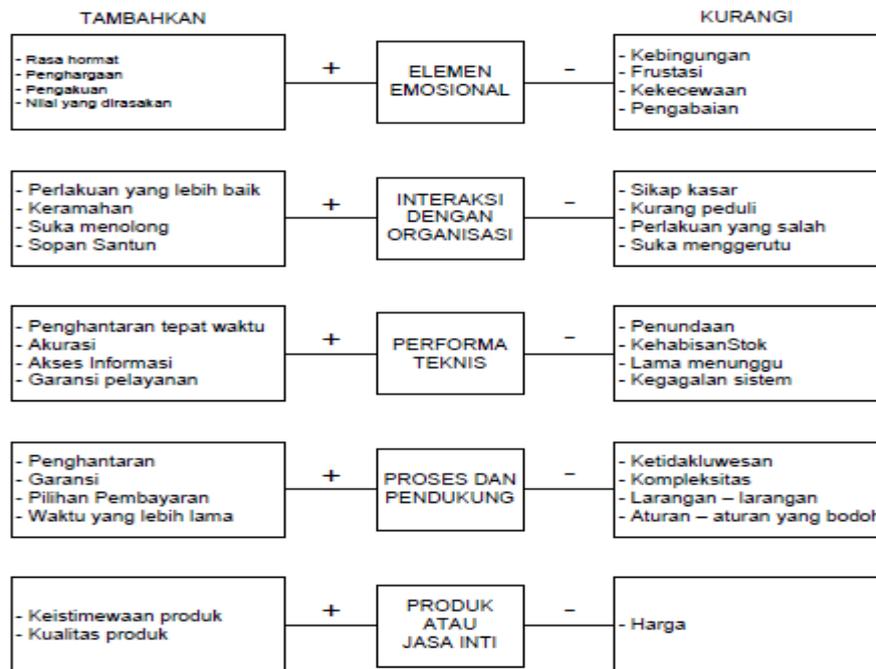
Masing-masing level dari tawaran tersebut juga mengacu kebutuhan pelanggan dari tingkat rendah menuju tingkat yang lebih tinggi.

Importance Performance Analysis (IPA)

Metode IPA pertama kali diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977) dengan tujuan untuk mengukur hubungan antara persepsi konsumen dan prioritas peningkatan kualitas produk/jasa yang dikenal pula sebagai quadrant analysis (Brandt, 2000 dan Latu & Everett, 2000). Pembagian kuadran dalam Importance performance matrix dapat dilihat pada gambar 2. (Brandt, 2000).

Kano Method

Model Kano pertama kali dimunculkan oleh Profesor Noriaki Kano di Universitas Tokyo Rika dengan tujuan untuk mengkategorikan atribut-atribut dari produk atau jasa. Pengkategorian atribut berdasarkan pada seberapa baik produk atau jasa tersebut mampu memuaskan kebutuhan konsumen.



Gambar 1 Penciptaan Nilai Pada Tahapan-Tahapan dari Model Pemicu Kepuasan Pelanggan. (Barnes, 2000)



Gambar 2 Importance Performance Matrix

Model Kano dibagi ke dalam tiga tipe kebutuhan produk yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, yaitu (Tan dan Pawitra, 2001):

1. Must be requirements (atribut dasar)

Pada tipe ini, konsumen akan merasa tidak puas jika kinerja produk rendah (disfungsional), tetapi kepuasan konsumen tidak akan meningkat walaupun kinerja produk sudah terpenuhi karena konsumen beranggapan itu sudah seharusnya ada pada produk tersebut.

2. One dimensional requirements (atribut yang diharapkan)

Pada tipe ini kepuasan konsumen akan lebih meningkat jika kinerja produk sesuai dengan keinginan konsumen, produk bersifat fungsional. Semakin produk bersifat fungsional maka akan semakin puas.

3. Attractive requirements (atribut kesenangan)

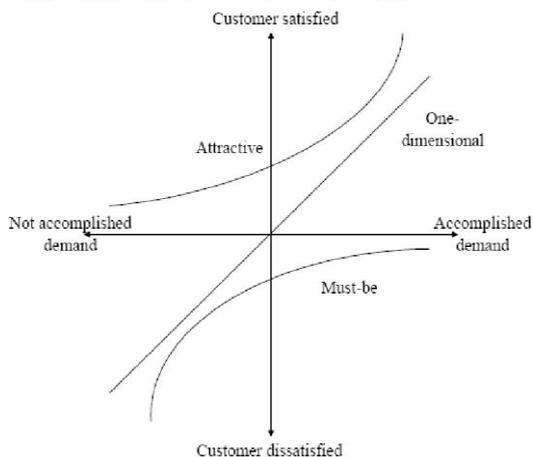
Pada tipe ini tingkat kepuasan pelanggan akan meningkat sampai tinggi dengan meningkatnya kinerja atribut. Akan tetapi penurunan kinerja atribut tidak akan menurunkan tingkat kepuasan.

Pada gambar 3 menggambarkan hubungan antara kepuasan konsumen

dengan kinerja dari produk atau jasa untuk ketiga tipe di atas. Sumbu x menggambarkan seberapa berfungsinya sebuah produk dan sumbu y menggambarkan kepuasan konsumen.

Kebutuhan konsumen berdasarkan ketiga tipe di atas (one-dimensional, must-be, attractive) dapat diklasifikasikan dalam bentuk kuisioner. Ada dua macam bentuk pertanyaan dalam kuisioner yaitu pertanyaan fungsional dan pertanyaan disfungsional. Kedua pertanyaan tersebut kemudian dapat diklasifikasikan menjadi enam kategori, yaitu: A =Attractive, M =Must-be, O=One-dimensional, I =Indifferent, R =Reverse, dan Q=Questionable.

Dengan menggabungkan pertanyaan fungsional dan disfungsional, maka tipe persyaratan suatu produk dapat diklasifikasikan sesuai tabel berikut.



Gambar 3 Kano Diagram

Pada dasarnya pada model kano terdiri dari 3 kategori tetapi respon konsumen selalu muncul kategori indifferent, questionable, dan reverse. Indifferent merupakan kategori dimana jika ada tidaknya layanan tidak akan berpengaruh pada kepuasan konsumen. Reverse (kemunduran), derajat kepuasan konsumen lebih tinggi jika layanan berlangsung tidak semestinya dibandingkan kepuasan terhadap layanan yang berjalan lebih baik atau dapat dikatakan penetapan dari perusahaan terbalik dengan apa yang

dirasakan oleh konsumen. Sedangkan questionable (diragukan) adalah jawaban dari konsumen tidak jelas atau kurang sesuai dengan pertanyaan yang ada.

Langkah-langkah diatas dapat dilihat dalam ringkasan gambar 4. Penentuan kategori Kano untuk tiap atribut (kolom Grade) dengan menggunakan Blauth's Formula, yaitu (Walden, 1993):

- Jika jumlah turus [one-dimensional + attractive + must-be] > jumlah turus [indifferent + reverse + questionable] maka grade dipilih dari jumlah turus maksimum diantara ketiga kategori [one-dimensional, attractive, must-be].
- Jika jumlah turus [one-dimensional + attractive + must-be] < jumlah turus [indifferent + reverse + questionable] maka grade dipilih dari jumlah turus maksimum diantara ketiga kategori [indifferent, reverse, questionable].

Keuntungan Metode Kano

- Prioritas untuk pengembangan produk
- Kebutuhan produk mudah dipahami
- Model Kano untuk kepuasan pelanggan digunakan sebagai prasyarat untuk mengidentifikasi kebutuhan, hierarki dan prioritas pelanggan (Griffin/Hauser, 1993).
- Metode Kano memberikan bantuan dalam tingkat pengembangan produk.
- Menemukan dan memenuhi attractive requirements akan menciptakan sebuah perbedaan yang sangat besar.

Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) adalah suatu jenis manajemen yang secara khusus membahas teori mengenai penanganan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan di mata para pelanggannya. Kegiatan CRM meliputi *Acquire* (mendapatkan), *Enhance* (tingkatkan), dan *Retain* (pertahankan) pelanggan.

Tabel 3 Tabel Evaluasi Kano

Customer Requirements		Dysfunctional (negative question)				
		1.	2.	3.	4.	5.
		Like	Must be	Neutral	Live with	Dislike
Functional (positive question)	1. Like	Q	A	A	A	O
	2. Must be	R	I	I	I	M
	3. Neutral	R	I	I	I	M
	4. Live with	R	I	I	I	M
	5. Dislike	R	R	R	R	Q

Questionnaire

Customer Requirement Functional Form	1. I like it that way 2. I must be that way 3. I am neutral 4. I can live with it that way 5. I dislike it that way
Customer Requirement Dysfunctional Form	1. I like it that way 2. I must be that way 3. I am neutral 4. I can live with it that way 5. I dislike it that way

Kano Evaluation Table

Customer Requirements		Dysfunctional (negative question)				
		1.	2.	3.	4.	5.
		Like	Must be	Neutral	Live with	Dislike
Functional (positive question)	1. Like it					O
	2. Must be					
	3. Neutral					
	4. Can live with it					
	5. Dislike it					

Tabulations of surveys

CR	A	M	O	R	Q	I	TOTAL	GRADE
1			I					
2								
3								
...								

Gambar 4 Contoh Jawaban Kuesioner dalam Tabel Evaluasi dan Form Tabulasi

Sumber: Walden, 1993

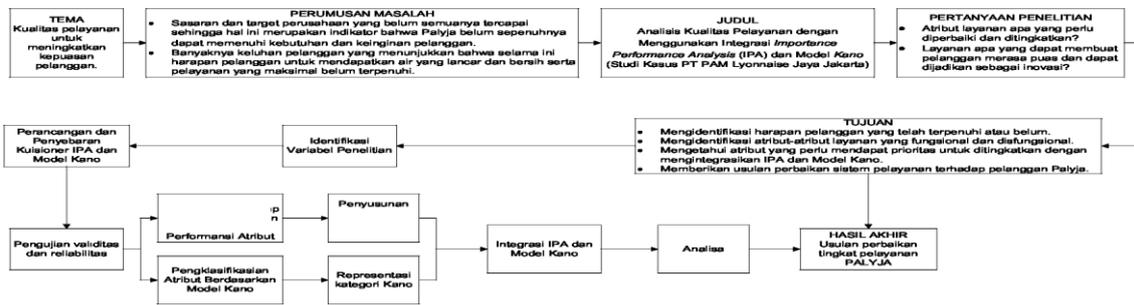
Model Kano

Dengan menggabungkan pertanyaan fungsional dan disfungsional, maka tipe persyaratan suatu produk dapat diklasifikasikan. Untuk mengklasifikasikan atribut/kategori Kano tiap responden menggunakan tabel evaluasi kano. Langkah berikutnya menghitung jumlah masing-masing pengklasifikasian kano dalam tiap-tiap atribut tersebut terhadap semua responden, kemudian setelah didapatkan

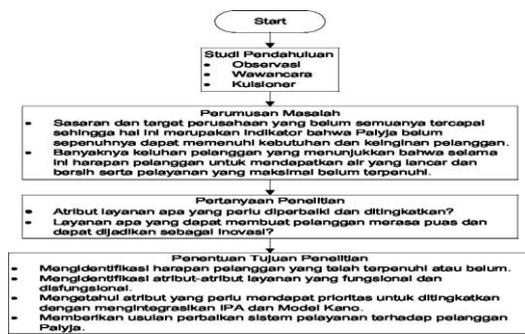
jumlah pengklasifikasian kano setiap atribut pada semua responden yaitu menentukan kategori Kano tiap atribut dengan menggunakan Blauth's formula.

Setelah dilakukan perhitungan pengklasifikasian Kano maka diperoleh jumlah / nilai kategori / grade kano tiap-tiap atribut terhadap semua responden seperti pada tabel dibawah ini

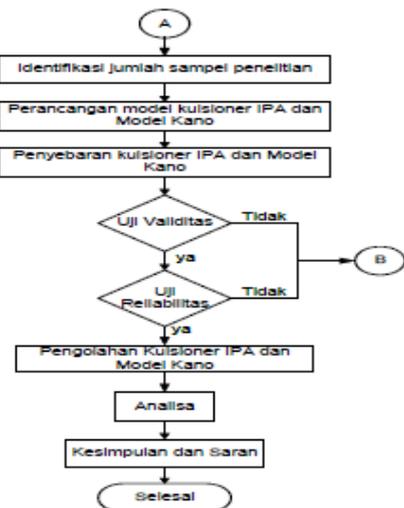
Kerangka Pikir



Gambar 5 Kerangka Pikir Penelitian



Gambar 6 Metodologi Penelitian



Gambar 7 Metodologi Penelitian (Lanjutan)

HASIL DAN PEMBAHASAN Importance Performance Analysis (IPA) Importance Performance Matrix



Gambar 8 Importance Performance Matrix

Analisa IPA

Berdasarkan diagram Importance Performance Matrix pada gambar 8 maka atribut-atribut yang berkaitan dengan pelayanan Palyja dapat dikelompokkan pada masing-masing kuadran sebagai berikut:

- Kuadran I: Pertahankan Kinerja
 - A5 (Penetapan tarif dasar air yang diberlakukan pada pelanggan masih wajar)
 - A8 (Kualitas air tidak menyebabkan penyakit)
 - B2 (Kuitansi / surat rekening sebagai bukti tanda pembayaran diberikan kepada pelanggan)
 - B7 (Loket pembayaran yang bersih dan nyaman)
 - C5 (Pembayaran rekening dapat dilakukan melalui Bank dan Kantor Pos)
 - E2 (Pelanggan yang disiplin / membayar tepat waktu diberikan penghargaan/souvenir oleh perusahaan)
 - E3 (Pelanggan merasa aman saat melakukan prosedur pelayanan)
- Atribut-atribut yang terletak pada kuadran I dianggap sebagai factor

penunjang bagi kepuasan pelanggan Perusahaan Air Minum Lyonnaise Jaya sehingga Palyja sebagai pihak pengelola berkewajiban mempertahankan prestasi yang telah dicapai.

➤ Kuadran II: Cenderung Berlebihan

- A3 (Ketepatan alat meteran air)
- B1 (Prosedur pemasangan sambungan baru sesuai waktu yang ditetapkan)
- B4 (Meter air dicatat tiap bulan)
- B5 (Setiap petugas memberikan kepastian tentang identitas diri seperti nama, jabatan dan wewenang saat perbaikan / pelayanan)
- B6 (Adanya papan petunjuk informasi penting yang terpasang dan mudah dibaca)
- C2 (Layanan untuk informasi tersedia melalui jaringan internet)
- C4 (Penerapan penggunaan nomor antrian saat mengantri di loket)
- D4 (Petugas menghargai bila ada saran dan kritik dari pelanggan)
- D5 (Petugas bersikap sopan pada pelanggan)
- E1 (Pelayanan terhadap pelanggan yang tidak membedakan status sosial)
- E4 (Adanya sikap yang bersahabat (hubungan baik dan tidak ada masalah) antara Palyja dengan pelanggan).

Atribut-atribut yang terletak pada kuadran ini sudah memuaskan namun dianggap tidak terlalu penting oleh pelanggan Palyja sehingga pihak pengelola tidak perlu terlalu banyak mengalokasikan sumber daya yang terkait dengan faktor-faktor tersebut, cukup sekedar mempertahankan dan menyesuaikan dengan kondisi saat ini.

➤ Kuadran III: Prioritas Rendah

- C1 (Pergiliran air yang wajar)
- C3 (Layanan untuk pembayaran tersedia melalui jaringan internet)
- C6 (Waktu pelayanan pembayaran rekening/perbaikan/ sambungan baru sesuai jadwal yang telah ditetapkan)
- D3 (Bila ada permasalahan di lapangan petugas segera memberi

laporan kepada pelanggan)

- D6 (Petugas melaksanakan tugasnya dengan cepat dan tanggap saat melayani pelanggan) Atribut-atribut yang terletak pada kuadran ini mempunyai tingkat kepuasan yang rendah namun sekaligus dianggap tidak terlalu penting bagi pelanggan Palyja, sehingga pihak pengelola tidak perlu memprioritaskan atau terlalu memberikan perhatian pada faktor-faktor tersebut, cukup sekedar mempertahankan dan menyesuaikan dengan kondisi saat ini.

➤ Kuadran IV: Tingkatkan Kinerja

- A1 (Air dapat langsung digunakan untuk minum)
- A2 (Air mengalir 24 jam dengan lancar)
- A4 (Pipa sebagai sarana penyaluran air dalam kondisi baik/tidak bocor)
- A6 (Kualitas air tidak berbau kaporit)
- A7 (Kualitas air tidak berwarna/tidak keruh)
- B3 (Petugas melakukan pencatatan meteran air dengan benar / akurat)
- C7 (Tagihan air sesuai pemakaian)
- C8 (Tarif progresif sesuai dengan kualitas layanan)
- D1 (Pelanggan mendapat jawaban penyelesaian, bila mengajukan pengaduan)
- D2 (Bila terjadi kenaikan tarif, perusahaan melakukan sosialisasi kepada masyarakat)

Atribut-atribut yang terletak pada kuadran IV dianggap sebagai faktor yang sangat penting namun kondisi pada saat ini belum memuaskan bagi pelanggan Palyja, sehingga pihak pengelola harus mengupayakan sumber daya yang memadai untuk meningkatkan kinerja pada berbagai faktor tersebut. Faktor-faktor yang terletak pada kuadran ini merupakan prioritas untuk ditingkatkan agar minat pelanggan dapat terus dipertahankan.

Tetapi tidak semua atribut-atribut yang terletak di kuadran IV ditingkatkan kinerja atribut-atributnya, karena peningkatan kinerja atribut tidak selalu sebanding dengan peningkatan kepuasan pelanggan. Sehingga perlu untuk dikaji

lebih lanjut dengan menggunakan Kuesioner Kano, dimana atribut-atribut yang termasuk kategori Attractivelah yang perlu ditingkatkan. Karena atribut-atribut

yang termasuk pada kategori attractive ini jika ditingkatkan, kepuasan pelanggan akan meningkat jauh.

Penilaian Responden Terhadap Tingkat Kepentingan Atribut

Tabel 4 Total Skor Penilaian Responden Terhadap Tingkat Kepentingan Serta Rata-Rata Kepentingan

Atribut	Total skor kepentingan	Skor rata-rata kepentingan
A1 Air dapat langsung digunakan untuk minum	409	4.09
A2 Air mengalir 24 jam dengan lancar	444	4.44
A3 Ketepatan alat meteran air	382	3.82
A4 Pipa sebagai sarana penyaluran air dalam kondisi baik/tidak bocor	433	4.33
A5 Penetapan tarif dasar air yang diberlakukan pada pelanggan masih wajar	438	4.38
A6 Kualitas air tidak berbau kaporit	410	4.1
A7 Kualitas air tidak berwarna/tidak keruh	437	4.37
A8 Kualitas air tidak menyebabkan penyakit	463	4.63
B 1 Prosedur pemasangan sambungan baru sesuai waktu yang ditetapkan	344	3.44
B2 Kuitansi / surat rekening sebagai bukti tanda pembayaran diberikan kepada pelanggan	451	4.51
B3 Petugas melakukan pencatatan meteran air dengan benar/akurat	425	4.25
B4 Meter air dicatat tiap bulan	390	3.9
B5 Setiap petugas memberikan kepastian tentang identitas diri seperti nama, jabatan dan wewenang saat perbaikan/pelayanan	369	3.69
B6 Adanya papan petunjuk informasi penting yang terpasang dan mudah dibaca	384	3.84
B7 Loket pembayaran yang bersih dan nyaman	414	4.14
C1 Pergiliran air yang wajar	407	4.07
C2 Layanan untuk informasi tersedia melalui jaringan internet/online	389	3.89
C3 Layanan untuk pembayaran tersedia melalui jaringan internet	360	3.6
C4 Penerapan penggunaan nomor antrian saat mengantri di loket	390	3.92
C5 Pembayaran rekening dapat dilakukan melalui Bank dan Kantor Pos	436	4.36
C6 Waktu pelayanan pembayaran rekening/perbaikan/ sambungan baru sesuai jadwal yang telah ditetapkan	370	3.7
C7 Tagihan air sesuai pemakaian	423	4.23
C8 Tarif progresif sesuai dengan kualitas layanan	426	4.26
D1 Pelanggan mendapat jawaban penyelesaian, bila mengajukan pengaduan	448	4.48
D2 Bila terjadikenaikan tarif, perusahaanmelakukan sosialisasi kepada masyarakat	412	4.12
D3 Bila ada permasalahan di lapangan petugas segera memberi laporan kepada pelanggan	391	3.91
D4 Petugas menghargai bila ada saran dan kritik dari pelanggan	384	3.84
D5 Petugas bersikap sopan pada pelanggan	393	3.93
D6 Petugas melaksanakan tugasnya dengan cepat dan tanggap saat melayani pelanggan	402	4.02
E1 Pelayanan terhadap pelanggan yang tidak membedakan status sosial	368	3.68
E2 Pelanggan yang disiplin/membayar tepat waktu diberikan penghargaan/souvenir oleh perusahaan	435	4.35
E3 Pelanggan merasa aman saat melakukan prosedur pelayanan	432	4.32
E4 Adanya sikap yang bersahabat (hubungan baik dan tidak ada masalah) antara Palyja dengan pelanggan	379	3.72

Penilaian Responden Terhadap Tingkat Performansi Atribut

Tabel 5 Total Skor Penilaian Responden Terhadap Tingkat Performansi Serta Rata-Rata Performansi

Atribut	Total skor performansi	Skor rata-rata performansi
A1 Air dapat langsung digunakan untuk minum	237	2.37
A2 Air mengalir 24 jam dengan lancar	282	2.82
A3 Ketepatan alat meteran air	343	3.43
A4 Pipa sebagai sarana penyaluran air dalam kondisi baik/tidak bocor	263	2.63

A5	Penetapan tarif dasar air yang diberlakukan pada pelanggan masih wajar	359	3.59
A6	Kualitas air tidak berbau kaporit	308	3.08
A7	Kualitas air tidak berwarna/tidak keruh	259	2.59
A8	Kualitas air tidak menyebabkan penyakit	364	3.64
B 1	Prosedur pemasangan sambungan baru sesuai waktu yang ditetapkan	378	3.78
B2	Kuitansi/surat rekening sebagai bukti tanda pembayaran diberikan kepada pelanggan	336	3.36
B3	Petugas melakukan pencatatan meteran air dengan benar/akurat	275	2.75
B4	Meter air dicatat tiap bulan	358	3.58
B5	Setiap petugas memberikan kepastian tentang identitas diri seperti nama, jabatan dan wewenang saat perbaikan/pelayanan	342	3.42
B6	Adanya papan petunjuk informasi penting yang terpasang dan mudah dibaca	348	3.48
B7	Loket pembayaran yang bersih dan nyaman	376	3.76
C1	Pergiliran air yang wajar	296	2.96
C2	Layanan untuk informasi tersedia melalui jaringan internet/online	374	3.74
C3	Layanan untuk pembayaran tersedia melalui jaringan internet	261	2.61
C4	Penerapan penggunaan nomor antrian saat mengantri di loket	350	3.5
C5	Pembayaran rekening dapat dilakukan melalui Bank dan Kantor Pos	415	4.15
C6	Waktu pelayanan pembayaran rekening/perbaikan/ sambungan baru sesuai jadwal yang telah ditetapkan	328	3.28
C7	Tagihan air sesuai pemakaian	277	2.77
C8	Tarif progresif sesuai dengan kualitas layanan	297	2.97
D11	Pelanggan mendapat jawaban penyelesaian, bila mengajukan pengaduan	295	2.95
D2	Bilaterjadiikenaikan tarif, perusahaan melakukan sosialisasi kepada masyarakat t	317	3.17
D3	Bila ada permasalahan di lapangan petugas segera memberi laporan kepada pelanggan	313	3.13
D4	Petugas menghargai bila ada saran dan kritik dari pelanggan	348	3.48
D5	Petugas bersikap sopan pada pelanggan	375	3.75
D6	Petugas melaksanakan tugasnya dengan cepat dan tanggap saat melayani	310	3.1
E1E1	Pelanggan pelayanan terhadap pelanggan yang tidak membedakan status sosialisasi		393.99
E2	Pelanggan yang disiplin / membayar tepat waktu diberikan penghargaan/souvenir oleh perusahaan		99
E3	Pelanggan merasa aman saat melakukan prosedur pelayanan	375	383.82
E4	Adanya sikap yang bersahabat (hubungan baik dan tidak ada masalah) antara Palyja dengan pelanggan		33.39
			.39

Tabel 6 Tabulasi Kebutuhan Konsumen dalam Kuesioner Kano

Atribut	A	M	O	R	Q	I	Kategori
A.1	49	25	6	0	0	20	A
A.2	11	43	33	0	0	13	M
A.3	11	6	30	0	0	53	I
A.4	12	45	25	0	0	18	M
A.5	7	28	26	0	0	39	M
A.6	12	27	40	0	0	21	O
A.7	10	27	47	0	0	16	O
A.8	12	57	20	0	0	11	M
B.1	21	50	18	0	1	10	M
B.2	14	52	21	0	0	13	M
B.3	6	27	51	0	0	16	O
B.4	16	21	12	0	0	51	I
B.5	16	45	27	0	0	12	M
B.6	46	14	4	4	0	32	A
B.7	10	58	26	0	0	6	M
C.1	10	27	8	0	0	55	I
C.2	42	19	6	2	1	30	A
C.3	57	9	2	0	1	31	A
C.4	7	25	56	0	0	12	O
C.5	8	26	49	0	0	17	O
C.6	13	56	23	0	0	8	M
C.7	6	27	55	0	1	11	O
C.8	11	35	24	0	2	28	M
D.1	4	31	53	0	0	12	O
D.2	13	57	21	0	0	9	M
D.3	13	44	17	3	0	23	M
D.4	11	38	24	0	0	27	M
D.5	10	37	18	0	4	31	M
D.6	6	22	58	0	0	14	O

E.1	8	56	23	1	0	12	M
E.2	42	18	5	0	0	35	A
E.3	11	59	21	0	0	9	M
E.4	36	12	16	0	0	36	A

Analisa Kano

Atribut-atribut yang termasuk kategori attractive akan ditunjukkan pada tabel 7 dibawah ini.

Tabel 7 Kategori Attractive

Atribut	Keterangan
A.1	Air dapat langsung digunakan untuk minum.
B.6	Adanya papan petunjuk informasi penting yang terpasang dan mudah dibaca.
C.2	Layanan untuk informasi tersedia melalui jaringan internet.
C.3	Layanan untuk pembayaran tersedia melalui jaringan internet.
E.2	Pelanggan yang disiplin/membayar tepat waktu diberikan penghargaan/souvenir oleh perusahaan.
E.4	Adanya sikap yang bersahabat (hubungan baik dan tidak ada masalah) antara Palyja dengan pelanggan.

Pengintegrasian *Importance Performance Analysis (IPA)* dan *Model Kano*

Setelah diketahui atribut-atribut pada *Importance Performance Matrix* yang termasuk pada kuadran I, II, III dan IV serta diketahui atribut-atribut yang termasuk dalam kategori *Kano* seperti pada penjelasan diatas, maka langkah selanjutnya adalah mengintegrasikan klasifikasi atribut berdasarkan kategori *kano* dengan identifikasi kuadran-kuadran pada *Importance Performance Matrix*. Sehingga dapat mengetahui atribut layanan apa saja yang harus dipenuhi dan perlu untuk ditingkatkan agar kepuasan pelanggan dapat meningkat. Dan atribut layanan apa saja yang harus dipertahankan agar kepuasan pelanggan tidak turun. Maka tabel integrasi atribut pada *Importance Performance Matrix* dan *Model Kano* dapat dilihat pada tabel 8 berikut.

Tabel 8 Integrasi atribut *Importance Performance Matrix* dan *Model Kano*

Atribut	IPA	Kano
A.1	Kuadran IV	A
A.2	Kuadran IV	M
A.3	Kuadran II	I
A.4	Kuadran IV	M
A.5	Kuadran I	M
A.6	Kuadran IV	O
A.7	Kuadran IV	O
A.8	Kuadran I	M
B.1	Kuadran II	M
B.2	Kuadran I	M
B.3	Kuadran IV	O
B.4	Kuadran II	I
B.5	Kuadran II	M
B.6	Kuadran II	A
B.7	Kuadran I	M
C.1	Kuadran III	I
C.2	Kuadran II	A
C.3	Kuadran III	A
C.4	Kuadran II	O
C.5	Kuadran I	O
C.6	Kuadran III	M
C.7	Kuadran IV	O
C.8	Kuadran IV	M
D.1	Kuadran IV	O
D.2	Kuadran IV	M
D.3	Kuadran III	M
D.4	Kuadran II	M
D.5	Kuadran II	M
D.6	Kuadran III	O
E.1	Kuadran II	M
E.2	Kuadran I	A
E.3	Kuadran I	M
E.4	Kuadran II	A

Analisis atribut-atribut pelayanan yang harus diprioritaskan

Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja atribut pelayanan dengan meningkatkan kualitas pelayanan yang sudah ada. Namun, peningkatan kinerja atribut tidak selalu sebanding dengan peningkatan kepuasan pelanggan. Hal ini menyebabkan sumber daya yang sia-sia. Oleh karena itu perusahaan harus mengetahui atribut-atribut yang harus diprioritaskan terlebih dahulu untuk ditingkatkan. Jadi peningkatan kinerja atribut pelayanan akan lebih efektif dan efisien.

Dari pengintegrasian *IPA* dan *Model Kano* yang sudah dilakukan sebelumnya dapat diketahui bahwa atribut yang perlu mendapat prioritas untuk ditingkatkan adalah penerapan fasilitas air Palyja yang dapat langsung diminum oleh konsumen karena peningkatan layanan ini dapat mendorong kepuasan pelanggan sampai tinggi.

Dibawah ini merupakan tabel atribut yang harus diprioritaskan untuk ditingkatkan sesuai dengan urutan yang harus diprioritaskan terlebih dahulu. Prioritas ini didasarkan pada pengintegrasian *Importance Performance Matrix* dan *Model Kano*.

Sesuai dengan implikasi model *Kano* bahwa atribut yang harus diprioritaskan untuk ditingkatkan adalah atribut yang termasuk kategori *attractive*, selanjutnya kategori *one-dimensional*, dan yang terakhir adalah atribut yang termasuk pada kategori *must-be*. Dalam hal ini, atribut yang termasuk *indifferent* tidak dimasukkan ke dalam prioritas karena *indifferent* ini tidak memberikan pengaruh baik pada kepuasan pelanggan maupun ketidakpuasan pelanggan. Prioritas ini juga didasarkan pada besarnya tingkat kepentingan dan sesuai implikasi pada *IPA*, maka prioritas utama untuk ditingkatkan adalah yang termasuk pada kuadran IV, selanjutnya adalah kuadran I, kemudian kuadran II, dan yang terakhir adalah kuadran III.

Usulan Perbaikan

Perbaikan yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah:

- a. Jika memang nantinya perusahaan akan menerapkan fasilitas air yang dapat langsung diminum oleh konsumen, tentunya perusahaan juga memperhatikan kualitas air yang bersih dan aman untuk diminum.
- b. Sebaiknya pemasangan papan petunjuk informasi perlu memperhatikan tata letak pemasangan yang tepat dan informasi yang dipasang benar-benar dapat bermanfaat bagi pelanggan.
- c. Perusahaan perlu untuk mengupdate informasi-informasi di jaringan internet / situs perusahaan.
- d. Perlu adanya kerjasama antara perusahaan dengan pihak Bank untuk memperluas jaringan layanan internet banking sehingga pelanggan dapat menggunakan fasilitas jaringan internet untuk melakukan pembayaran.
- e. Hubungan yang baik antara Palyja dan pelanggan harus tetap dijaga dan perusahaan juga perlu untuk lebih menumbuhkan perasaan positif dalam diri pelanggan agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

Tabel 9 Atribut yang harus diprioritaskan untuk ditingkatkan

Atribut	Pernyataan
A.1	Air dapat langsung digunakan untuk minum.
E.2	Pelanggan yang disiplin/membayar tepat waktu diberikan penghargaan/souvenir oleh perusahaan.
B.6	Adanya papan petunjuk informasi penting yang terpasang dan mudah dibaca.
C.2	Layanan untuk informasi tersedia melalui jaringan internet.
C.3	Layanan untuk pembayaran tersedia melalui jaringan internet.
E.4	Adanya sikap yang bersahabat (hubungan baik dan tidak ada masalah) antara Palyja dengan pelanggan.
A.6	Kualitas air tidak berbau kaporit.
A.7	Kualitas air tidak berwarna/tidak keruh.
B.3	Petugas melakukan pencatatan meteran air dengan benar/akurat.
C.7	Tagihan air sesuai pemakaian.
D.1	Pelanggan mendapat jawaban penyelesaian, bila mengajukan pengaduan.
C.5	Pembayaran rekening dapat dilakukan melalui Bank dan Kantor Pos.
C.4	Penerapan penggunaan nomor antrian saat mengantri di loket.
D.6	Petugas melaksanakan tugasnya dengan cepat dan tanggap saat melayani pelanggan.
A.2	Air mengalir 24 jam dengan lancar.
A.4	Pipa sebagai sarana penyaluran air dalam

	kondisi baik/tidak bocor.
C.8	Tarif progresif sesuai dengan kualitas layanan.
D.2	Bila terjadi kenaikan tarif, perusahaan melakukan sosialisasi kepada masyarakat.
A.5	Penetapan tarif dasar air yang diberlakukan pada pelanggan masih wajar.
A.8	Kualitas air tidak menyebabkan penyakit.
B.2	Kuitansi/surat rekening sebagai bukti tanda pembayaran diberikan kepada pelanggan.
B.7	Loket pembayaran yang bersih dan nyaman.
E.3	Pelanggan merasa aman saat melakukan prosedur pelayanan.
B.1	Prosedur pemasangan sambungan baru sesuai waktu yang ditetapkan.
B.5	Setiap petugas memberikan kepastian tentang identitas diri seperti nama, jabatan dan wewenang saat perbaikan/pelayanan.
D.4	Petugas menghargai bila ada saran dan kritik dari pelanggan.
D.5	Petugas bersikap sopan pada pelanggan.
E.1	Pelayanan terhadap pelanggan yang tidak membedakan status sosial.
C.6	Waktu pelayanan pembayaran rekening/perbaikan/ sambungan baru sesuai jadwal yang telah ditetapkan.
D.3	Bila ada permasalahan di lapangan petugas segera memberi laporan kepada pelanggan.

KESIMPULAN

Pada penelitian ini tidak hanya mempertimbangkan tingkat kepentingan produk/jasa saja, tetapi juga perlu mempertimbangkan apakah suatu produk/jasa tersebut dapat berfungsi dengan baik (fungsional) atau tidak dapat berfungsi dengan baik (disfungsional).

Atribut-atribut yang berada pada kuadran IV (tingkat kepentingan tinggi, tetapi tingkat performansinya rendah), yaitu: air dapat langsung digunakan untuk minum, air mengalir 24 jam dengan lancar, pipa sebagai sarana penyaluran air dalam kondisi baik/tidak bocor, kualitas air tidak berbau kaporit, kualitas air tidak berwarna / tidak keruh, petugas melakukan pencatatan meteran air dengan benar/akurat, tagihan air sesuai pemakaian, tarif progresif sesuai dengan kualitas layanan, pelanggan mendapat jawaban penyelesaian bila mengajukan pengaduan, dan perusahaan melakukan sosialisasi kepada masyarakat bila terjadi kenaikan tarif.

Hasil analisis Kano menunjukkan bahwa atribut-atribut yang termasuk pada kategori attractive adalah: air dapat langsung digunakan untuk minum, adanya papan petunjuk informasi penting yang

terpasang dan mudah dibaca, layanan untuk informasi tersedia melalui jaringan internet / online, layanan untuk pembayaran tersedia melalui jaringan internet, pelanggan yang disiplin / membayar tepat waktu diberikan penghargaan / souvenir oleh perusahaan, dan adanya sikap yang bersahabat antara Palyja dengan pelanggan.

Dari pengintegrasian IPA dan Model Kano dapat diketahui bahwa atribut yang perlu mendapat prioritas untuk ditingkatkan adalah penerapan fasilitas air Palyja yang dapat langsung diminum oleh konsumen.

Pihak Perusahaan Air Minum Lyonnaise Jaya Jakarta sebaiknya melakukan pengukuran kualitas pelayanan secara periodik, agar perkembangan kualitas pelayanan dapat diketahui secara teratur.

Strategi yang dapat diadopsi perusahaan adalah dengan menghasilkan layanan yang mempunyai attractive quality dalam proses pengembangan layanannya.

DAFTAR PUSTAKA

1. Barnes, James G., 2000 *Secrets of Customer Relationship Management*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
2. Darmadi, Durianto., 2001, *Strategi Menaklukkan Pasar*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
3. Kotler, Philip., 2001, *Prinsip – Prinsip Pemasaran*, Penerbit Erlangga, Jakarta
4. Lupiyoadi, Rambat., 2001. Edisi Pertama. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
5. Nasution, Arman Hakim., 2005, *Manajemen Industri*, Penerbit Andi, Yogyakarta
6. Nasution., 2004, *Manajemen Jasa Terpadu*. PT. Ghalia Indonesia.
7. Rangkuti, Freddy., 2006, *Measuring Customer Satisfaction*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
8. Supranto, Johannes M. A., 1997, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta,
9. Tijptono, F., dan Chandra, G., 2005, *Service, Quality and Satisfaction*. Andi Yogyakarta.
10. Umar, Husein., 2002, *Riset Pemasaran & Perilaku Konsumen*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama bekerjasama dengan Jakarta Business Research Center, Jakarta
11. Wibisono, Dermawan., 2006, *Manajemen Kinerja*, Penerbit Erlangga, Jakarta
12. Berger C., Blauth R., Boger D. et al., 1993, "Kano methods for understanding customer-defined quality", *Hinshitsu: Journal of the Japanese Society for Quality Control*, fall, 3-35.
13. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. and Tsuji, S., 1984, "Attractive quality and must-be quality", *Hinshitsu*, Vol.14, pp.39-48
14. Matzler K., Hinterhuber H. H., Bailon F., Sauerwein E., 1996, "How to delight your customers", *Journal of Product & Brand Management*, v. 2, , 6-17.
15. Matzler K., Hinterhuber H. H., Bailon F., 2004, "The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance performance analysis", *Industrial Marketing Management*, 33, 271-277
16. Tontini G., Silveira A., 2007, "Identification of satisfaction attributes using competitive analysis of the improvement gap", *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 27 No. 5, pp. 482-500.
17. Yueh L., Chao C., Pei C., 2007, "Capturing Passengers' Voices: The Application of Kano's Model in Airline Industry", *International Conference, Shipping and Port Management*.
18. UPP Data PALYJA, 2009
19. www.palyja.co.id Diakses : 11 Mei 2009
20. http://fithab.multiply.com/jurnal/item/76/Pelayanan_Air_Minum_Jakarta_dan_Pencemaran_Air Diakses : 15 Mei 2009
21. <http://suarapembaca.detik.com/read/2008/pelayanan-palyja> Diakses : 31 Oktober 2009