Bab 2
Tinjauan Pustaka

Pada bab 2 berisikan landasan teori yang mendukung untuk melakukan suatu penelitian di perusahaan PDAM TIRTAWENING, karena penelitian ini berhubungan dengan kepuasan pelanggan, maka landasan teori yang tercantum dibab 2 yaitu;

- Pengertian Pelanggan
- Kepuasan Pelanggan
- Definisi dan Jenis Kualitas
- Model Kano
- *Root Cause Analysis*

2.1 Pengertian Pelanggan

Menurut (Yoeti, 2006:11) pelanggan adalah masyarakat yang pada umumnya membutuhkan barang atau jasa yang berpotensi melakukan pembelian, pelanggan seperti halnya seorang raja yang harus dilayani secara baik keinginan dan kebutuhannya.

Pelanggan adalah seorang individu ataupun kelompok yang membeli produk fisik ataupun penggunaan jasa dengan mempertimbangkan berbagai macam faktor berdasarkan keputusannya sendiri (Greenberg:2010).

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita (atau perusahaan kita) untuk memenuhi standar kualitas tertentu, karena itu akan memberikan pengaruh pada kinerja kita (atau perusahaan kita). Manajemen Perusahaan L.L.Bean, Freeport, Maine, memberikan beberapa definisi tentang pelanggan, yaitu (Gasperz dalam Tony Wijaya, 2011):

- Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kita yang tergantung padanya.
- Pelanggan adalah orang yang membawa kita ke keinginannya.

Tidak ada seorangpun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan. Pelanggan adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan. Pada dasarnya dikenal tiga macam pelanggan dalam kualitas modern, yaitu:

A. Pelanggan internal (*Internal Customer*). Pelanggan internal adalah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada kinerja (performance) pekerjaan (atau perusahaan kita).
B. Pelanggan Antara (*Intermediate Customer*). Pelanggan antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk itu.
C. Pelanggan Eksternal (*External Customer*). Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk tersebut, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata (*real customer).*

Terdapat beberapa alasan seseorang atau kelompok yang menjadi pelanggan sebuah barang atau jasa. Kebutuhan seseorang yang sangat kuat terhadap suatu barang atau penggunaan jasa, contohnya:

- Pelanggan air PDAM, yang disebabkan karena mereka tidak mampu membuat sumur dan pada akhirnya berlanggan dengan aliran air dari PDAM.
- Pelanggan makanan disebuah warung makan, karena warung makan tersebut satu-satunya warung makan harganya murah dan enak.

2.2 Kepuasan Pelanggan

Menurut Tjiptono dalam Tony Wijaya (2011), pada hakikatnya tujuan bisnis adalah menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Semua usaha manajemen diarahkan kesatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan yang mengakibatkan kunjungan pelanggan. Apapun yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya apabila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan.

Sejumlah pakar mendefinisikan kepuasan pelanggan atau ketidakpuasan pelanggan sebagai akibat dari respon pelanggan terhadap ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara harapan awal sebelum pembelian dan kinerja aktual produk yang dirasakan oleh pemakaiannya.

Menurut Richard Oliver dalam Tony Wijaya (2011), kepuasan adalah tanggapan pelanggan atas terpenuhinya kebutuhannya. Hal itu berarti penilaian bahwa bentuk keistimewaan tertentu barang atau jasa itu sendiri memberikan tingkat kenyamanan yang terkait dengan pemenuhan kebutuhan tertentu. Tingkat kenyamanan juga mencakup pemenuhan kebutuhan yang dibawah harapan atau pemenuhan kebutuhan yang melebihi harapan pelanggan.

Menurut Kotler dalam Tony Wijaya (2011), kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan haarapannya.

Berbagai definisi tersebut memiliki kesamaan, yaitu menyangkut komponen kepuasan pelanggan (harapan atau kinerja hasil yang dirasakan). Persepsi pelanggan terhadap kepuasan merupakan penilaian subjektif atas hasil yang diperolehnya. Harapan pelanggan merupakan referensi standar kinerja pelayanan, yang sering diformulasikan berdasarkan keyakinan pelanggan tentang apa yang akan terjadi.

2.2.1 Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Kotler dalam Tony Wijaya (2011) mendefinisikan empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu sebagai berikut:

A. Sistem Keluhan dan Saran

Setiap organisasi yang berorientasi pada pelanggan (*Customer-oriented*) perlu memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat, dan keluhan mereka. Dalam sistem ini media yang digunakan bisa berupa kotak saran yang ditempatkan dilokasi-lokasi strategis, saluran telepon bebas pulsa, *website*. Berdasarkan karakterisitiknya, metode ini bersifat pasif, karena perushaan menunggu inisiatif pelanggan untuk menyampaikan keluhan atau pendapat. Oleh karena itu, sulit mendapatkan gambaran lengkap mengenai kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan mengenai cara ini semata.

B. *Ghost Shopping*

Salah satu cara untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang (*Ghost Shopper*) untuk berperan atau bersikap sebagai calon pelanggan atau pembeli produk perusahaan dan pesaing. Kemudian mereka melaporkan teman-temannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut.

C. *Lost Customer Analysis*

Metode ini dilakukan dengan cara menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal ini terjadi dan agar dapat mengambil kebijakan perbaikan.

D. Survei Kepuasan Pelanggan

Melalui survei perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan tanda positif bahwa perusahaan menaruh pertanyaan terhadap para pelanggannya.

2.2.2 Pentingnya Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan

Persaingan bisnis menjadi sangat tajam di era globalisasi, untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kepada para pelanggannya, misalnya dengan memberikan produk dengan kualitas yang baik atau memberikan pelayanan terbaik dibidang jasa.

Tingkat kepuasan pelanggan sangat tergantung pada mutu suatu barang atau jasa, menurut Montgomeri dalam Tony wiajaya (2011), suatu produk dikatakan bermutu bagi seseorang kalau barang atau jasa dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Pengukuran tingkat kepuasan erat hubungannya dengan mutu produk (barang atau jasa). Pengukuran aspek mutu bermanfaat bagi pimpinan bisnis yaitu:

A. Mengetahui dengan baik bagaimana jalannya atau bekerjanya proses bisnis
B. Mengetahui dimana harus melakukan perubahan dalam upaya melakukan perbaikan secara terus-menerus untuk memuaskan pelanggan, terutama untuk hal-hal yang dianggap penting oleh pelanggan.
C. Menentukan apakah perubahan yang dilakukan mengarah ke perbaikan (*Improvement*).

Pengetahuan persepsi dan sikap pelanggan tentang organisasi bisnis akan meningkat peluangnya untuk membuat keputusan bisnis menjadi lebih baik. Organisasi bisnis akan mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan dan akan dapat menentukan apakah memang dapat memenuhinya dengan cara yang memuaskan.

Menggunakan persepsi dan sikap pelanggan untuk memperkirakan mutu barang atau jasa, instrumen atau alat pengukuran kepuasan pelanggan harus benar-benar dapat mengukur dengan tepat persepsi dan sikap pelanggan tersebut. Alat ukur mengenai persepsi pelanggandan mutu produk harus akurat, hal ini akan membuat keputusan yang lebih baik, khususnya didalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada para pelanggan sehingga mereka merasa puas dan dapat menjadi pelanggan yang loyal.

Kuisioner adalah salah satu cara untuk mengukur sikap pelanggan. Organisasi bisnis/perusahaan harus mendesain kuisioner kepuasan pelanggan yang akurat dapat memperkirakan persepsi pelanggan tentang mutu barang atau jasa.

2.2.3 Pengembangan dan Penggunaan Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Proses mengidentifikasi (mengenali) kebutuhan pelanggan atau dimensi mutu, karakteristik/atribut yang penting dari produk atau jasa. Kebutuhan pelanggan atau dimensi mutu akan menetukan mutu produk. Dalam langkah ini tidak hanya mengenali dimensi mutu tetapi akan mengenali contoh khusus dari dimensi ini, jika suatu restoran bukan hanya makanannya yang enak, akan tetapi pelayanan dari karyawan juga memuaskan, cekatan dan ramah.

Pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan sangat penting, ditinjau dari alasan berikut:

Pertama, pengetahuan ini akan memberikan suatu pemahaman yang lebih baik mengenai cara pelanggan anda mengartikan mutu barang atau jasa yang anda jual, apabila anda memahami kebutuhan pelanggan, anda akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengetahui bagaimana seharusnya memuaskan pelanggan.

Kedua, pengetahuan ini akan memudahkan pengembangan kuisioner kepuasan pelanggan. Pertanyaan-pertanyaan harus dapat menunjukan kepuasan pelanggan yang tergantung pada pada setiap dimensi mutu tertentu.

Dalam proses pengembangan kuisioner banyak komponen-komponen khusus, tujuan akhir dari langkah ini adalah mengembangkan kuisioner yang memungkinkan untuk memulai informasi khusus tentang persepsi pelanggan. Informasi khusus harus sesuai dengan kebutuhan dasar pelanggan.



Gambar 2.1 Model Umum untuk Mengembangkan dan Menggunakan Kuisioner Kepuasan Pelanggan

2.2.4 Menilai Persepsi dan Sikap Pelanggan

Persepsi pelanggan mengenai mutu suatu jasa dan kepuasan menyeluruh, mereka memilih beberapa indikator/petunjuk yang bisa dilihat. Pelanggan mungkin tersenyum ketika mereka berbicara mengenai barang atau jasa. Mereka mungkin mengatakan hal-hal yang bagus tentang barang atau jasa. Senyum suatu bukti bahwa seseorang merasa puas, dan ekspresi cemberut mencerminkan kekecewaan terhadap barang atau jasa yang mereka terima.

Kedua hal diatas tersenyum dan mengatakan hal-hal yang baik merupakan manifestasi atau indikator tentang suatu konstrak yang mungkin disebut kepuasan pelanggan, konstrak adalah gagasan/konsepsi.

Istilah kepuasan pelanggan dan persepsi mutu merupakan label yang kita pergunakan untuk meringkas suatu himpunan /tindakan yang terlihat, terkait dengan produk atau jasa. Ide konstrak dan kaitannya dengan variabel yang bisa diobservasi.

Ketika membentuk suatu kuisioner atau skala yang menilai sikap dan persepsi pelanggan dalam upaya membentuk kebutuhan pelanggan, perlu mempertimbangkan isu ukuran untuk menjamin bahwa skor yang diperoleh dari instrumen berupa kuesioner mencerminkan informasi yang akurat tentang konstrak yang mendasari.

Tekanan pada isu pengukuran dalam kepuasan pelanggan dalam kepuasan pelanggan sama pentingnya dengan isu pengukuran mengenai instrumen yang dirancang untuk mengukur objek berupa barang yang bisa diraba (*Tangible*). Demikian juga halnya indeks statistik dapat mencerminkan mutu pengukuran kuisioner kepuasan. Dua isu pengukuran yang penting untuk dipertimbangkan ketika mengembangkan kuesioner ialah realibilitas dan vasiliditas.

2.2.5 Pembentukan Kuesioner Kepuasan Pelanggan

Pelanggan memang harus dipuaskan. Pelanggan yang tidak puas akan meninggalkan perusahaan dan menjadi pelanggan perusahaan lain yang dapat memberikan kepuasan yang lebih baik. Makin banyak pelanggan yang beralih kepesaing dapat diramalkan bahwa hasil penjualan akan menurun dan pda gilirannya laba juga akan turun.

Berbagai ciri/atribut produk yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Seorang pelanggan merasa puas terhadap seluruh ciri/atribut produk yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Seorang pelanggan merasa puas terhadap seluruh ciri/atribut produk akan tetapi mungkin hanya ada satu atau beberapa cir saja.

Mengukur tingkat kepuasan para pelanggan sangat perlu walaupun tidak semudah mengukur berat atau tinggi badan pelanggan tersebut. Alat yang dipergunakan untuk mengukur tingkat kepuasan ialah daftar pertanyaan (kuesioner). Data yang diperoleh berupa jawaban dari pelanggan terhadap pertanyaan yang diajukan seperti saya sangat puas dengan bobot 5, puas dengan bobot 4, netral dengan bobot 3, tidak puas dengan bobot 2, sangat tidak puas dengan bobot 1.

Pembentukan daftar pertanyaan kepuasan pelanggan ditempuh dalam 4 (empat) tahap yaitu:

1. Menentukan daftar pertanyaan yang akan dipergunakan dalam daftar pertanyaan.
2. Memilih bentuk jawaban.
3. Menulis introduksi/pengenalan pada daftar pertanyaan.
4. Menentukan isi akhir (final) daftar pertanyaan (memilih beberapa butir yang pokok diantara sekian banyak butir kepuasan yang akan dijadikan ukuran tingkat kepuasan)

2.2.6 Penentuan Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan untuk menyimpulkan atau menggambarkan populasi. Pemelihan sampel dengan metode yang tepat dapat menggambarkan kondisi sesungguhnya yang akurat, dan dapat menghemat biaya penelitian secara efektif. Metode *non-probability sampling* adalah salah satu metode sampel, unsur populasi yang dipilih sebagai sampel tidak memiliki kesempatan yang sama. Salah satu metode yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel adalah menggunakan rumus *Slovin* sebagai berikut:

$$\mathrm{N} = \frac{\mathrm{N}}{1+n^2e}$$

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

E : Batas toleransi kesalahan

2.2.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas didefinisikan sebagai sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Kriteria penguji tes keputusan pada sebuah butir pertanyaan dapat dianggap valid, dengan beberapa cara berikut:

- Jika koefisien korelasi melebihi 0,3 (Azwar,1992. Soegiyono, 1999)
- Jika koefisien korelasi > r-tabel (α;n-2) n = jumlah sampel

Reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Jika hasil pengukuran yang dilakukan berulang menghasilkan hasil yang yang relatip sama, pengukuran tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

2.3 Definisi dan Jenis Kualitas

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kualitas didefinisikan sebagai tinkgat baik buruknya sesuatu. Kualitas dapat pula didefinisikan sebagai tingkat keunggulan, sehingga kualitas merupakan ukuran relatif kebaikan (Tony Wijaya, 2011).

Kualitas produk dan jasa didefiniskan sebagai keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa yang dihasilkan dari pemasaran, rekayasa, produksi dan

pemeliharaan yang membuat produk dan jasa tersebut dapat digunakan memenuhi harapan pelanggan atau konsumen.

Kualitas adalah sesuatu yang diputuskan oleh pelanggan. Artinya, kualitas didasarkan pada pengalaman aktual pelanggan atau konsumen terhadap produk atau jasa yang diukur berdasarkan persyaratan-persyaratan tersebut. Secara operasional prosuk yang berkualitas adalah produk yang yang memenuhi harapan pelanggan.

Produk harus memiliki tingkat kualitas tertentu karena produk dibuat untuk memenuhi selera konsumen atau memuaskan pemakai/penggunanya. Beberapa istilah yang dianggap sebagai definisi kualitas misalnya keandala, kelayakan pakai, pelayanan yang memuaskan, dan kemudahan pemeliharaannya.

Pada umumnya, ada dua jenis kualitas yang diakui menurut (Supriyono, 2002 dalam Tony Wijaya, 2011) yaitu:

1. Kualitas Rancangan

Kualitas rancangan adalah fungsi berbagai spesifikasi produk. Sebagai contoh, fungsi jam tangan adalah untuk memungkinkan seseorang mengetahui jam berapa sekarang, namun jam tangan tertentu mungkin terbuat dari baja, harus diputar kuncinya setiap hari, menggunakan ikat arloji dari kulit dan direkayasa dengan penyimpangan tidak lebih dari 2 menit perbulan.

2. Kualitas Kesesuaian

Kualitas kesesuaian adalah ukuran mengenai cara produk memenuhi berbagai persyaratan atau spesifikasi. Jika produk memenuhi semua sfesifikasi rancangan, produk tersebut cocok untuk digunakan. Sebagai contoh seorang pelanggan yang membeli jam tangan berlapis baja mengharakan bahwa jam tangan tersebut berfungsi untuk jangka waktu tertentu dengan baik.

Kedua jenis kualitas diatas, kualitas kesesuaian harus menerima tekanan yang lebih besar. Ketidak kesesuaian dalam memenuhi persyaratan biasanya menimbulkan masalah besar bagi perusahaan.

2.4 Model Kano

Dr. Noriaki Kano dari Tokyo Riko University mengembangkan metode Kano pada tahun 1984. Metode kano adalah metode yang bertujuan mengkategorikan atribut-atribut produk maupun jasa berdasarkan seberapa baik atribut tersebut mampu memuaskan kebutuhan pelanggan Tony wijaya, (2011).

Ketidaktahuan terhadap kategori atribut-atribut layanan dapat menimbulkan akibat negatif bagi pihak perusahaan. Pemberi produk atau jasa tidak menyadari bahwa keinginan konsumen itu berbeda-beda. Harus diperhatikan pula, bahwa kategori pelanggan tersebut tidak akan tetap sepanjang masa.

Kategori pelanggan akan berubah sesuai dengan perkembangan waktu. Secara fisik, atribut *Attractive* akan menjadi *One dimensional*, dan akhirnya akan menjadi atribut *Must-be*. Contoh *central lock* pada mobil, ketika pertama kali muncul merupakan atribut *Attractive*. Sekarang telah menjadi *One dimensional* atau bahkan menjadi *Must-be* bagi sebagian pelanggan.

Kano mengklasifikasikan atribut-atribut produk, baik barang maupun jasa. Atribut-atribut tersebut dapat dibedakan menjadi beberapa kategori sebagai berikut;

a. Attractive

Pada kategori ini konsumen akan merasa lebih puas dengan meningkatnya kinerja atribut. Akan tetapi, penurun kinerja atribut tidak akan menyebabkan penurunan tingkat kepuasan.

b. *One dimensional*

Apabila kategori ini terpenuhi maka kepuasan pelanggan meningkat. Jika sebaliknya, akan menyebabkan menurunnya kepuasan, dengan kata lain tingkat kepuasan pelanggan berhubungan linier dengan kinerja atribut. Artinya, menurunnya kinerja atribut akan menurunkan pula tingkat kepuasan pelanggan.

c. *Must-be*

Pada kategori ini, jika layanan itu ada, pelanggan tidak meningkat kepuasannya. Sebaliknya jika layanan tidak ada, pelanggan merasa tidak puas. Kategori ini merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi oleh penyedia jasa bagi konsumennya, namun bila meningkatkan kinerja kategori ini, perusahaan tidak akan meningkatkan kepuasan konsumen. Walaupun kepuasan konsumen tidak akan meningkat dengan atribut-atribut pada kategori ini, tetapi atribut-atribut ini wajib dipenuhi perusahaan, dengan kata lain atribut tersebut harus ada pada setiap produk atau jasa agar dapat di terima.

d. *Indefferent*

Kategori ini merupakan kategori yang tidak memberikan pengaruh pada kepuasan konsumen.

e. *Reverse*

Kategori nini merupakan kebalikan dari kategori *One dimensional*, yaitu derajat kepuasan konsumen lebih tinggi jika layanan berlangsung tidak semestinya, bila dibandingkan kepuasan terhadap layanan yang berjalan dengan baik.

f. *Questionable*

Kadangkala konsumen puas/tidak puas jika layanan itu diberikan atau tidak diberikan.

Keuntungan yang didapatkan dengan mengklasifikasikan *Customer requirements* berdasarkan Model Kano adalah sebagai berikut;

a. Prioritas untuk pengembangan produk, sebagai contoh, sangatlah tidak berguna untuk melakukan investasi dalam peningkatan kategori *Must-be* yang telah berada pada level memuaskan. Lebih baik meningkatkan kategori *One Dimensional* atau *Attractive* karena keduanya memiliki pengaruh yang lebih besar pada kualitas produk dan tingkat kepuasan konsumen.
b. Produk *Requirements* lebih dipahami, kriteria produk yang memiliki pengaruh paling besar pada kepuasan konsumen dapat diidentifikasi. Mengklasifikasikan produk *requirement* kedalam dimensi *must-be, one-dimensional,* dan *Attractive* digunakan agar lebih fokus.
c. Model Kano untuk kepuasan pelanggan secara optimal dapat dikombinasikan dengan *Quality function deployment*. Model Kano merupakan syarat mutlak untuk mengidentifikasi *customer needs,* hierarki dan prioritasnya. Model kano digunakan untuk menetukan *importance* dari *feature* produk secara individu untuk kepuasan konsumen dan menciptakan syarat mutlak yang optimal untuk orientasi proses pada aktivitas pengembangan produk.
d. Metode Kano menyediakan bantuan yang berharga dalam situasi *trade-of,* dalam tahap pengembangan produk. Jika terdapat dua produk *requirements* yang tidak dapat dipenuhi secara bersamaan karena alasan teknis atau finansial, kriteria tersebut dapat diidentifikasi dengan melihat mana yang memiliki pengaruh paling besar pada kepuasan konsumen.
e. Menemukan dan memenuhi *attractive requirement* akan menciptakan perbedaan yang sangat besar. Produk yang hampir memenuhi kepuasan akan *Must-be* dan *one dimensional* dipandang sebagai produk yang rata-rata dan karena itu dapat digantikan dengan mudah.

2.4.1 Kuesioner Model Kano

Dalam pengumpulan data, alat yang digunakan adalah kuesioner yang berisi daftar pertanyaan tertulis yang disusun berdasarkan variabel yang akan diteliti dan data yang dibutuhkan. Pada metode Kano, angket atau kuisioner digunakan sebagai instrumen untuk mengumpulkan data terdiri atas sepasang pertanyaan, yaitu *Functional Question* dan *Disfunctional Question*. *Functional Question* merupakan

pertanyaan yang menyatakan kondisi yang diharapkan oleh responden jika atribut-atribut barang atau jasa terpenuhi, sedangkan *Disfunctional Question* menyatakan kondisi yang dirasakan responden jika atribut-atribut barang atau jasa tertentu tidak terpenuhi.

Metode Kano menggunakan skala Likert yang umumnya dipergunakan untuk menjawab pertanyaan kuesioner. Pada metode ini terdapat beberapa pertanyaan kuesioner yang berpasangan, dimana keempat alternatif jawaban tersebut mempunya arti yang sama (David Walden,1993 dalam Tony Wijaya, 2011).

Alternatif-alternatif jawaban tersebut yaitu:

1. Alternatif I

a) *I like it that way* (saya menyukai kondisi itu)
b) *It must be thst way* (itu merupakan keharusan)
c) *I am neutral* (saya netral)
d) *I can accept with that way* (saya dapat menerima kondisi itu)
e) *I dislike it that way* (saya tidak menyukai kondisi itu)

2. Alternatif II

a) *I enjoy it that way* (saya menikmatinya)
b) *It is a basic necessity or i expect it that way* (itu merupakan kebutuhan dasar/saya mengharapkannya)
c) *I am neutral* (saya netral)
d) *I dislike it but i can accept it that way* (saya tidak suka, tetapi dapat menerimanya)
e) *I dislike it, and i can't accept it* (saya tidak suka dan tidak dapat menerimanya)

3. Alternatif III

a) *This would be very helpful to me* (ini pasti sangat berguna bagi saya)

b) *This is a basic requirement for me* (ini merupakan kebutuhan dasar bagi saya)
c) *This would not affect me* (ini tidak akan mempengaruhi saya)
d) *This would be a minor inconvenience* (ini akan menjadi gangguan kecil)
e) *This would be a major problem for me* (ini akan menjadi masalah bagi saya)

4. Alternatif IV
a) *I like it* (saya menyukainya)
b) *I except it* (saya mengharapkannya)
c) *I am neutral* (saya netral)
d) *I can tolerate it* (saya dapat memberikan toleransi)
e) *I dislike it* (saya tidak menyukainya)

2.4.2 Langkah Pengolahan Model Kano

Langkah-langkah pengukuran kepuasan pelanggan terhadap atribut-atribut produk maupun jasa dengan model Kano dapat dilakukan dengan cara dibawah ini:

- Langkah Pertama, identifikasi produk atau jasa dilakukan dengan berdiskusi kelompok dan wawancara.
- Langkah kedua, dilakukan penyusunan kuesioner untuk mengelompokan berbagai jenis atribut produk dan layanan ke dalam enam dimensi yang ada pada model Kano.

Tabel 2.1 Enam Kategori Kano

A	Atrractive	R	*Reverse*
M	*Must-Be*	I	*Indifferent*
O	*One Dimensional*	Q	Questionable

Dalam menentukan atribut tiap responden didasarkan pada tabel evaluasi Kano dibawah ini.

Tabel 2.2 Tabel Evaluasi Kano

CUSTOMER REQUIREMENT → / ↓		*DYSFUNCTIONAL (Negative)QUESTION*				
		1. Like	*2. Must-be*	*3. Neutral*	*4. Live With*	*5. Dislike*
FUNCTIONAL (Positif) QUESTION	*1. Like*	Q	A	A	A	O
	2. Must-be	R	I	I	I	M
	3. Netral	R	I	I	I	M
	4. Live With	R	I	I	I	M
	5. Dislike	R	R	R	R	Q

Dalam pengisian tabel evaluasi Kano terdapat sepasang pertanyaan yaitu *functional Question* dan *Disfunctional Question*, contoh pengisian dalam evaluasi tabel yaitu sebagai berikut:

Jika pada kolom pertanyaan Functional Question responden memberi jawaban *1.Like* dan pada kolom pertanyaan Disfunctional Question responden memberi jawaban *3.Neutral,* maka jawaban dari pengolahan evaluasi tabel yaitu *A:Attractive*

- Langkah ketiga yaitu menjumlahkan kategori A, M, O, I, R, Q hasil jawaban dari 100 respoden pada setiap atribut pelayanan. Lalu menentukan *Grade* dengan melihat pada setiap atribut, kategori mana yang lebih banyak jumlahnya maka dijadikan *Grade*.

Tabel 2.3 ***Tabulation Of Survey***

Atribut	**A**	**M**	**O**	**I**	**Q**	**R**	TOTAL	Grade
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

- Langkah keempat memposisikan atribut kedalam suatu diagram *scatter* agar sesuai dengan model Kano, untuk memposisikan atribut diperlukan rata-rata dari *satisfaction* dan *dissatisfaction* dari setiap atribut dengan rumus yaitu:

  Extent Of Satisfaction (Koefisien kepuasan)

  $$SI = \frac{A+O}{A+O+M+I}$$

  Extent Of dissatisfaction (Koefisien Ketidakpuasan)

  $$DI = \frac{O+M}{(A+O+M+I)(-1)}$$

2.4.3 *Customer Satisfaction Index*

Customer Satisfaction Index (CSI) merupakan analisis kuantitatif berupa persentase pelanggan yang senang dalam suatu survei kepuasan pelanggan. CSI diperlukan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan secara keseluruhan dengan memperhatikan tingkat kepentingan dari atribut – atribut produk atau jasa.

Tabel 2.4 *Customer Satisfaction Index*

Atribut	*Functional* (F)	*Disfunctional* (D)	Skor (FX D)
1			
2			
Skor Total	Total (I)=(y)		Total (S)=(T)

Perhitungan keseluruhan CSI diilustrasikan pada tabel 1.Nilai rata-rata pada kolom Satisfaction (SI) dijumlahkan sehingga diperoleh Y dan juga hasil kali (SI) dengan (DI) pada kolom skor (S) dijumlahkan dan diperoleh T. CSI diperoleh dari perhitungan (T/5Y) x 100%. Nilai 5 (pada 5Y) adalah nilai yang digunakan berdasarkan skala *Likert* yang terdapat 5 skala pengukuran.

2.5 *Root Cause Analysis*

Root Cause Analysis (RCA), merupakan suatu metode pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi faktor-faktor berpengaruh pada satu atau lebih kejadian-kejadian yang lalu, agar dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja.

Root Cause Analysis adalah sebuah alat kerja untuk mengidentifikasi asal-usul penyebab terjadinya masalah atau mencari akar masalah. Tidak seluruh insiden atau masalah yang terjadi dilakukan prosedur lengkap RCA. Masalah harus dilakukan klasifikasi dan prioritas, tujuannya agar terjadi efisiensi dalam pekerjaan.