

# Perbaikan Mutu Pelayanan di *Food Market X* Dengan Menggunakan Metode *Modified Importance Performance Analysis*

Hanky Fransiscus, Hotna Marina Sitorus dan Yane Siti Nurjanah

Jurusan Teknik Industri, Universitas Katolik Parahyangan

Jln. Ciumbuleuit No. 94, Bandung 40141

Email: hanky.fransiscus@unpar.ac.id, nina@unpar.ac.id

## ABSTRAK

Perindustrian saat ini telah berkembang dengan pesat yang mengakibatkan perusahaan harus semakin kompetitif agar mampu bersaing dalam memperebutkan pasar. Saat ini konsumen mulai lebih kritis dalam menilai suatu produk atau jasa, sehingga menimbulkan semakin tingginya tuntutan untuk memperoleh produk atau jasa yang berkualitas. Kepuasan konsumen akan berdampak pada keberhasilan suatu bisnis, khususnya bisnis pada industri jasa. Saat ini banyak pelaku bisnis yang mendirikan tempat makan yang terdiri dari beberapa tenant dengan jenis makanan yang bervariasi di kota Bandung, salah satunya adalah *Food Market X*. Konsumen akan menilai kualitas dari pelayanan yang diperoleh. Atribut-atribut yang dapat mempengaruhi kepuasan konsumen terhadap pelayanan pada *Food Market X* perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Atribut-atribut pelayanan diidentifikasi dengan melakukan wawancara terhadap 17 responden dengan menggunakan *Critical Incident Technique*. Atribut-atribut pelayanan dapat digunakan untuk membandingkan pelayanan *Food Market X* dengan *food market* lainnya. Metode *Modified Importance Performance Analysis (Modified IPA)* digunakan untuk memetakan hubungan antara performansi perusahaan dengan nilai *relative performance index*. Hasil metode *Modified IPA* menunjukkan terdapat 16 atribut yang harus diperbaiki. 16 atribut yang harus diperbaiki ini dianalisis dan diberikan usulan-usulan perbaikan seperti memperbaiki tata letak tenant, memberikan rekomendasi menu-menu favorit pada menu, memasang hiasan dinding, dan lain-lain.

**Kata Kunci:** Kualitas Jasa, *Modified Importance Performance Analysis*, *Food Market*

## PENDAHULUAN

Perindustrian saat ini telah berkembang dengan pesat yang mengakibatkan perusahaan harus semakin kompetitif agar mampu bersaing dalam memperebutkan pasar. Saat ini konsumen mulai lebih kritis dalam menilai suatu produk atau jasa, sehingga menimbulkan semakin tingginya tuntutan untuk memperoleh produk atau jasa yang berkualitas. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan mutu pelayanannya untuk memenuhi kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen akan berdampak pada keberhasilan suatu bisnis, khususnya bisnis pada industri jasa.

Kota Bandung merupakan salah satu kota wisata yang terkenal di Indonesia. Setiap minggunya kota Bandung selalu dikunjungi oleh para wisatawan lokal yang berasal dari beberapa daerah disekitar kota Bandung seperti Jakarta, Bogor, Subang, dan lain-lain. Wisatawan pada umumnya selain memburu barang-barang *fashion* dari *factory outlet* yang ada di Bandung juga memburu makanan-makanan khas Bandung yang menarik dan memiliki harga yang relatif murah. Saat ini banyak pelaku bisnis yang mendirikan tempat makan yang di dalamnya terdiri dari beberapa *tenant* dengan jenis makanan yang berbeda-beda untuk setiap *tenant* yang ada. Konsep yang mengumpulkan beberapa makanan di satu tempat seperti ini sering disebut juga dengan *food market*. Salah satu *food market* yang ada di Bandung adalah *food market X*. Saat ini *food market X* memiliki 9 dapur *tenant* dan 1 dapur yang merupakan milik manajemen perusahaan. Dapur *tenant* yang ada pada *food market X* ini terdiri dari beberapa dapur makanan dan minuman.

Pihak manajemen selama ini tidak pernah melakukan pengukuran performansi mengenai kualitas yang diberikan, sehingga pihak manajemen tidak pernah mengetahui bagaimana penilaian performansi di mata konsumen. Pihak manajemen juga tidak pernah memperhatikan para kompetitor yang bisa mempengaruhi target pasar dari *food market X*.

Setelah melakukan wawancara terhadap 25 orang konsumen, 17 diantaranya lebih memilih pesaing *food market X* yang lokasinya tidak jauh dari *food market X*. Kompetitor *food market X*, yaitu *food market Y*, menawarkan jenis makanan yang lebih beragam, pelayanan yang lebih ramah dan tanggap, penyediaan fasilitas-fasilitas pendukung yang baik, dan pengelolaan fasilitas-fasilitas yang ada dengan lebih baik. Dengan kurang baiknya penilaian performansi menurut konsumen, penanganan dan pengelolaan kualitas pelayanan yang kurang baik, dan pihak manajemen yang tidak pernah melakukan *benchmarking* maka sebaiknya perlu dilakukan perbaikan kualitas pelayanan pada *food market X*.

Sebagai langkah yang perlu diambil untuk membantu menganalisis performansi perusahaan mengenai pelayanan yang diberikan *food market X*, diusulkan pengukuran tingkat kualitas pelayanan dengan menggunakan metode *Modified Importance Performance Analysis (Modified IPA)*. Metode *Modified IPA* adalah pengembangan dari metode IPA. Metode IPA mengidentifikasi kelemahan dan

kelebihan dari sebuah perusahaan berdasarkan dua kriteria yang digunakan oleh konsumen dalam memberikan keputusan, yaitu tingkat kepentingan dari kualitas layanan (*importance*) dan tingkat kinerja kualitas layanan (*performance*) (Martilla & James 1977). Kelebihan metode *Modified* IPA dibandingkan metode-metode lainnya adalah *Modified* IPA dapat menunjukkan perbandingan performansi perusahaan dengan performansi perusahaan kompetitor (Yavas & Shemwell 2001).

Metode *Modified* IPA dipilih sebagai alat ukur untuk mengukur tingkat kualitas pelayanan pada *food market* X karena *food market* ini merupakan sektor bisnis yang selain menjual produk juga menghasilkan produk yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat diukur. Selain itu, saat ini semakin banyak *food market* lain yang ada di Bandung yang menjadi pesaing bagi *food market* X dan dapat mempengaruhi target pasar dari *food market* X. Dengan metode *Modified* IPA, akan diperoleh data yang bersifat kuantitatif yang akan diolah sedemikian rupa sehingga menghasilkan landasan untuk menentukan usulan perbaikan kualitas pelayanan di *food market* X. Penelitian ini bertujuan mengetahui atribut-atribut pelayanan apa saja yang sesuai untuk mengukur kualitas layanan di *food market* X, mengetahui atribut apa saja yang perlu diperbaiki berdasarkan hasil pemetaan pada peta *Modified* IPA, dan memberikan usulan perbaikan yang dapat diberikan berkaitan dengan kualitas pelayanan pada *food market* X.

### **Kualitas Jasa dan *Modified Importance Performance Analysis***

Jasa adalah salah satu sektor industri yang sangat berpengaruh terhadap perekonomian masyarakat. Dalam ilmu ekonomi, jasa adalah aktivitas ekonomi yang melibatkan sejumlah interaksi antara pihak produsen dengan pihak konsumen, tetapi tidak menghasilkan transfer kepemilikan. Menurut Kotler dalam Lupiyoadi (2001), jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produksi jasa dapat berkaitan dengan produk fisik dan sebaliknya. Jasa dapat dikatakan sebagai proses yang terdiri dari serangkaian aktifitas *intangible* yang terjadi pada interaksi antar pelanggan dengan pihak penyedia jasa. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan kerap kali terjadi dalam jasa, sekalipun pihak-pihak yang terlibat mungkin tidak menyadarinya. Selain itu dimungkinkan ada situasi dimana pelanggan sebagai individu tidak berinteraksi langsung dengan perusahaan jasa.

Jasa memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari barang atau produk manufaktur. Jasa memiliki empat karakteristik utama yang sangat mempengaruhi rancangan program pemasaran, yaitu tidak berwujud (*intangibility*), tidak terpisahkan (*inseparability*), bervariasi (*variability*) dan mudah lenyap (*perishability*). Unsur penting dalam definisi tersebut adalah jasa merupakan produk yang tidak kentara (*intangible product*). Jika mempertukarkan uang dengan sesuatu yang tidak berwujud, berarti kita telah membeli jasa. Konsumen pada pemasaran jasa pada hakekatnya sama dengan konsumen pada pemasaran produk. Oleh karena itu pemasaran jasa harus memilih, menilai, dan menganalisis pasar yang menjadi sasarannya. Kemudian menyesuaikan kegiatan perusahaannya sedemikian rupa supaya dapat menyampaikan kepuasan yang lebih efisien dan efektif daripada pesaingnya.

Kualitas jasa berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan (Tjiptono, 2002). Rangkuti (2002) mendefinisikan kualitas jasa sebagai penyampaian jasa yang akan melebihi tingkat kepentingan pelanggan. Jenis kualitas yang digunakan untuk menilai kualitas jasa adalah kualitas teknik (kualitas hasil kerja penyampaian jasa itu sendiri) dan kualitas pelayanan (kualitas cara penyampaian jasa tersebut). Karena jasa tidak kasat mata serta kualitas teknik jasa tidak selalu dapat dievaluasi secara akurat, pelanggan berusaha menilai kualitas jasa berdasarkan apa yang dirasakannya, yaitu atribut-atribut yang mewakili kualitas proses dan kualitas pelayanan.

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kualitas jasa yaitu, *expected service* dan *perceived service* (Parasuraman et.al., 1985). Apabila pelayanan yang diterima atau *perceived service* sesuai dengan *expected service* maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Apabila *perceived service* melampaui harapan konsumen maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya apabila *perceived service* tidak memenuhi harapan konsumen maka kualitas jasa dipersepsikan tidak memuaskan. Dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten. *Output* jasa dan cara penyampaiannya merupakan faktor-faktor yang dipergunakan untuk menilai kualitas jasa. Oleh karena itu pelanggan terlibat dalam suatu proses jasa, maka seringkali penentuan kualitas jasa menjadi sangat kompleks.

Banyak metode yang dapat digunakan dalam pengukuran kualitas pelayanan pada perusahaan. Beberapa metode yang dapat digunakan dalam pengukuran kualitas pelayanan adalah SERVQUAL (Parasuraman et. al., 1988), SERVPERF (Cronin dan Taylor, 1992), Metode Kano yang diperkenalkan oleh Noriaki Kano, *Importance Performance Analysis* (Martilla dan James, 1977), dan *Modified Importance Performance Analysis* (Yavas dan Shemwell, 2001).

*Modified Importance Performance Analysis* adalah suatu teknik mengelompokkan atribut-atribut ke dalam kuadran-kuadran yang berbeda sesuai dengan karakteristik tertentu. Pada *Modified* IPA dapat diketahui perbandingan performansi perusahaan dengan performansi perusahaan kompetitor (Yavas dan Shemwell 2001). Pada *Modified* IPA dihitung nilai dari *relative performance index* yang merupakan hasil selisih antara performansi perusahaan dengan performansi kompetitor yang kemudian dikalikan dengan tingkat kepentingan atau jika dirumuskan secara matematis dapat dilihat pada persamaan 1.

$$I_{ij} = M_{ij} \times (F_{ij} - C_{ij}) \quad \dots (1)$$

dengan  $I_{ij}$  merupakan indeks responden  $j$  untuk atribut  $i$ ,  $M_{ij}$  merupakan tingkat kepentingan menurut responden  $j$  untuk atribut  $i$ ,  $F_{ij}$  merupakan penilaian oleh responden  $j$  terhadap performansi perusahaan pada atribut  $i$ , dan  $C_{ij}$  merupakan penilaian oleh responden  $j$  terhadap performansi perusahaan kompetitor pada atribut  $i$ .

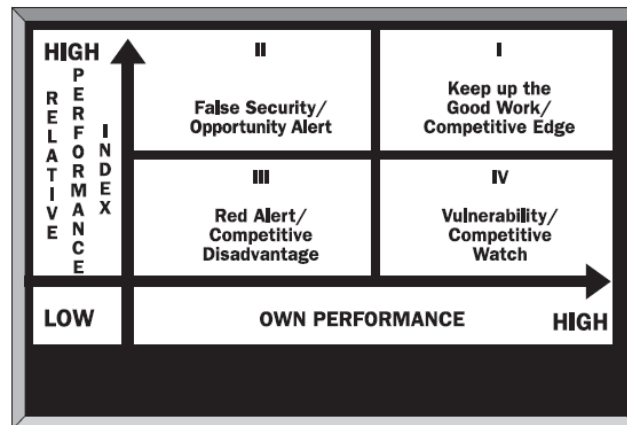
Penentuan garis potong yang memisahkan batas antar kuadran diperoleh melalui perhitungan rata-rata nilai *own performance* dan *relative performance index*. Rumus perhitungan rata-rata nilai *own performance* dan *relative performance index* dapat dilihat pada Persamaan 2 dan 3.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^k \bar{X}_i}{k} \quad \dots (2)$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^k \bar{Y}_i}{k} \quad \dots (3)$$

dimana  $\bar{X}_i$  merupakan nilai rata-rata *own performance*,  $\bar{Y}_i$  merupakan nilai rata-rata *relative performance index* dan  $k$  merupakan jumlah atribut yang ada.

Peta *Modified IPA* adalah peta yang digunakan untuk memetakan atribut-atribut ke dalam kuadran-kuadran yang berbeda. Masing-masing kuadran memiliki karakteristik yang berbeda. Oleh karena itu nilai titik koordinat yang diperoleh masing-masing atribut akan mempengaruhi letak dari atribut tersebut pada peta *Modified IPA*. Kuadran yang satu dengan kuadran yang lain dipisahkan oleh sebuah garis potong yang diperoleh dari rumus pada Persamaan 2 dan 3. Peta yang dibagi menjadi empat kuadran yang memiliki karakteristik yang berbeda pada tiap kuadran dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Peta *Modified Importance Performance Analysis* (Yavas dan Shemwell, 2001)

## PENGUMPULAN DATA

Atribut diperoleh berdasarkan wawancara terhadap 17 orang konsumen yang pernah mengunjungi *food market X*. Wawancara dilakukan di *food market X* terhadap konsumen yang pernah menerima jasa *food market*. Berdasarkan wawancara tersebut diperoleh 17 atribut yaitu :

- Atribut 1 Kenyamanan suasana
- Atribut 2 Kecepatan penyajian makanan/minuman
- Atribut 3 Keramahan karyawan
- Atribut 4 Kesigapan dan ketanggapan karyawan terhadap konsumen
- Atribut 5 Rasa makanan/minuman
- Atribut 6 Kemudahan untuk memanggil karyawan
- Atribut 7 Kebersihan *food market*
- Atribut 8 Pilihan variasi makanan/minuman
- Atribut 9 Ketersediaan fasilitas pendukung
- Atribut 10 Tempat parkir memadai
- Atribut 11 Kecepatan proses pembayaran
- Atribut 12 Kekonsistenan menu yang ditawarkan
- Atribut 13 Kenyamanan area *smoking* dan non *smoking*
- Atribut 14 Penampilan karyawan
- Atribut 15 Buku menu yang menarik dan jelas
- Atribut 16 Ketepatan dalam bon tagihan
- Atribut 17 Kesesuaian makanan yang dipesan dengan yang dihidangkan

Setelah diperoleh atribut-atributnya, selanjutnya dilakukan penyusunan dan penyebaran kuesioner untuk mengetahui seberapa penting atribut-atribut untuk mengetahui tingkat kepentingan atribut dan tingkat performansi untuk masing-masing atribut baik dari *food market X* dan *food market* lainnya yang sering dikunjungi oleh responden tersebut. Kuesioner ini diberikan kepada konsumen yang pernah mengunjungi *food market X* maupun *food market* lainnya. Kuesioner terdiri dari 3 bagian, yaitu profil responden, penilaian terhadap tingkat kepentingan atribut, dan tingkat performansi *food market X* dan *food market* lain yang sering dikunjungi oleh konsumen. Kuesioner dirancang dalam skala Likert dengan 5 pilihan. Pada pengukuran tingkat kepentingan nilai 1 berarti sangat tidak penting, sedangkan nilai 5 berarti sangat penting. Pada pengukuran performansi *food market*, nilai 1 berarti sangat tidak setuju dan nilai 5 berarti sangat setuju.

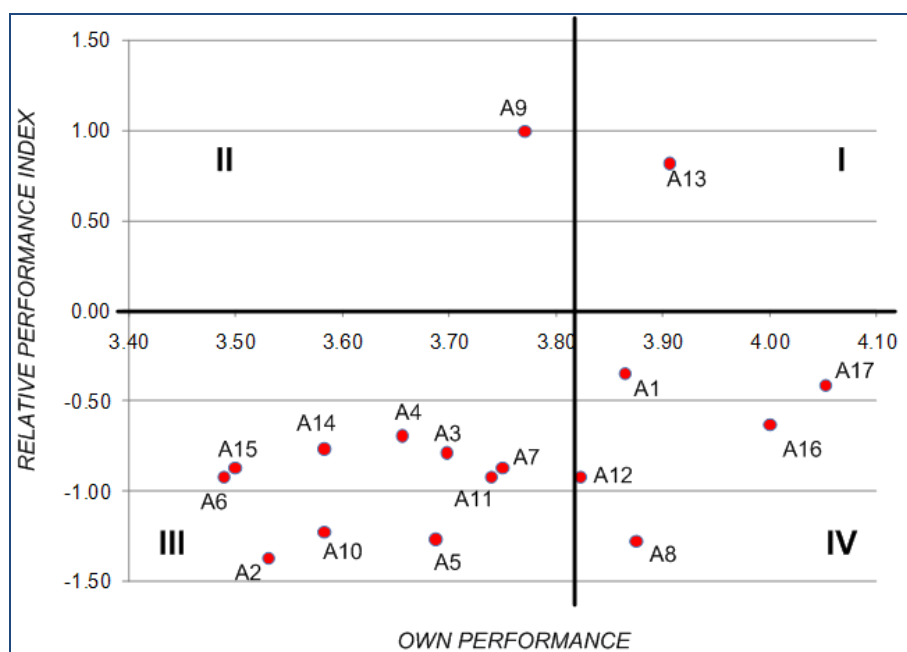
Populasi penelitian ini adalah semua konsumen yang pernah mengunjungi dan menggunakan jasa pelayanan dari *food market X* dan *food market* lainnya. Jumlah populasi pada penelitian ini tidak dapat diketahui secara akurat dan terdapat batasan waktu penelitian, sehingga penelitian ini menggunakan teknik *sampling* untuk mengestimasi tingkat kepentingan dan performansi *food market*. Menurut Hair (2010) jumlah sampel dapat ditentukan berdasarkan jumlah atribut dikali dengan 5 sampai dengan 10. Berdasarkan penjelasan tersebut jumlah sampel yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah 85 hingga 170 responden. Menurut Sekaran (2000) penentuan jumlah sampel untuk kuesioner penelitian adalah 5 kali jumlah atribut. Selain itu Sekaran juga mengatakan bahwa jumlah sampel antara 30 – 500 orang dapat dikatakan cukup dalam melakukan suatu pengukuran dengan teknik *Non Probability Sampling*. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 96 sampel. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara mendatangi *food market X* setiap harinya mulai selama 14 hari pada bulan November 2012.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang diberikan kepada responden dalam penelitian ini digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui kualitas pelayanan di *food market X*. Data yang diperoleh kemudian diuji untuk mengetahui apakah kuesioner yang disebar *reliable* dan data yang diperoleh *valid*. Uji reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai *Alpha Cronbach*. Berdasarkan 192 data diperoleh *Alpha Cronbach* sebesar 0,9442. *Alpha Cronbach* pada penelitian ini sudah lebih besar dari 0,7 yang berarti atribut yang digunakan *reliable*. Uji validitas dilakukan berdasarkan korelasi Pearson. Pada penelitian ini nilai *r* pada setiap atribut lebih besar dari 0,6. Nilai *r* pada setiap atribut sudah melebihi nilai *r* tabel sebesar 0,14 yang berarti hasil penelitian ini *valid*.

Setelah pengujian reliabilitas dan validitas, langkah selanjutnya pada penelitian ini adalah merancang peta *Modified IPA*. Peta *Modified IPA* memiliki 2 sumbu, yaitu sumbu Y (*relative performance index*) dan sumbu X (*own performance*). Dengan demikian peta *Modified IPA* terbagi menjadi empat kuadran. Pada metode *Modified IPA*, peta dibagi menjadi empat kuadran berdasarkan nilai performansi *food market X* dan nilai *relative performance index*. Garis tengah yang membagi peta menjadi empat kuadran dihitung berdasarkan Persamaan 2 dan 3. Hasil perhitungan rata-rata nilai *own performance* dan *relative performance index* dapat dilihat pada Tabel 1. Tabel 1 menunjukkan bahwa titik tengah pembagi peta *Modified IPA* ini adalah (3,82 , -0,68).

Batas Sumbu Y (*relative performance index*) pada peta *Modified IPA* yang digunakan adalah 0. Hal ini disebabkan apabila nilai yang digunakan lebih tinggi dari nilai rata-ratanya diharapkan perbaikan yang ada akan meningkatkan kualitas pelayanan untuk performansi *food market X* apabila dibandingkan dengan *food market* lainnya. Sedangkan untuk Sumbu X (*own performance*) tetap menggunakan nilai rata-ratanya. Peta *Modified IPA* yang telah dibuat dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Peta Modified IPA

Tabel 1. Rekapitulasi Nilai Rata-rata

Atribut	Rata-rata Tingkat Kepentingan ( $M_{ij}$ )	Rata-rata Performansi Food Market X ( $F_{ij}$ )	Rata-rata Performansi Food Market Lainnya ( $C_{ij}$ )	Rata-rata Relative Performance Index ( $I_{ij}$ )
1	4.61	3.86	3.95	-0.35
2	4.34	3.53	3.86	-1.38
3	4.43	3.7	3.89	-0.79
4	4.44	3.66	3.82	-0.7
5	4.67	3.69	3.97	-1.27
6	4.18	3.49	3.71	-0.93
7	4.72	3.75	3.93	-0.88
8	4.14	3.88	4.21	-1.28
9	4.28	3.77	3.57	0.99
10	4.17	3.58	3.88	-1.23
11	3.91	3.74	3.98	-0.93
12	4.34	3.82	4.03	-0.93
13	4.21	3.91	3.76	0.81
14	3.59	3.58	3.83	-0.77
15	3.97	3.5	3.72	-0.88
16	4.55	4	4.15	-0.64
17	4.56	4.05	4.14	-0.42
<b>Rata-Rata</b>	<b>4.3</b>	<b>3.82</b>	<b>4.17</b>	<b>-0.68</b>

Berdasarkan Gambar 2 dapat dilihat atribut-atribut yang termasuk kedalam kuadran I, kuadran II, kuadran III, dan kuadran IV. Rekapitulasi pengelompokan atribut berdasarkan peta Modified IPA dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Rekapitulasi Pengelompokan Atribut Berdasarkan Peta Modified IPA

Kuadran	Atribut	Keterangan
I	A13	Kenyamanan area <i>smoking</i> dan non <i>smoking</i>

II	A9	Ketersediaan fasilitas pendukung
III	A2	Kecepatan penyajian makanan/minuman
	A3	Keramahan karyawan
	A4	Kesigapan dan ketanggapan karyawan terhadap konsumen
	A5	Rasa makanan/minuman
	A6	Kemudahan untuk memanggil karyawan
	A7	Kebersihan <i>food market</i>
	A10	Tempat parkir memadai
	A11	Kecepatan proses pembayaran
	A14	Penampilan karyawan
	A15	Buku menu yang menarik dan jelas
IV	A1	Kenyamanan suasana
	A8	Pilihan variasi makanan/minuman
	A12	Kekonsistenan menu yang ditawarkan
	A16	Ketepatan dalam bon tagihan
	A17	Kesesuaian makanan yang dipesan dengan yang dihidangkan

4 kuadran pada peta *Modified* IPA memiliki karakteristik yang berbeda-beda pada setiap kuadrannya. Kuadran pertama (*keep up the good work/competitive edge*) memuat atribut-atribut yang memiliki nilai yang tinggi untuk performansi perusahaan dan nilai *relative performance index*. Saat ini yang perlu dilakukan pada atribut-atribut yang terdapat pada kuadran I adalah mempertahankan kondisi saat ini dan memperkuat daya saing. Atribut-atribut yang berada di Kuadran I memiliki penilaian tingkat performansi yang baik, ini artinya tingkat performansi perusahaan sendiri sudah baik di mata konsumen. Selain itu juga atribut-atribut yang ada pada kuadran ini memiliki nilai *relative performance index* yang tinggi, ini artinya tingkat performansi perusahaan apabila dibandingkan dengan perusahaan lain yang menjadi kompetitornya juga masih lebih baik. Atribut yang terdapat pada kuadran I adalah atribut kenyamanan area *smoking* dan non *smoking* (A13).

Kuadran kedua (*false security/opportunity alert*) memuat atribut-atribut yang berada pada posisi yang mengindikasikan terjadinya dua hal. Pada satu sisi, atribut berada di kuadran II memperlihatkan kesempatan yang potensial yaitu apabila perusahaan meningkatkan performansi kinerjanya maka atribut tersebut akan bergeser ke dalam kuadran I. Namun di sisi lain atribut yang berada di kuadran II memungkinkan tingkat bergeser ke kuadran III apabila nilai *relative performance index* menurun. Hal ini disebabkan oleh atribut-atribut pada kuadran ini memiliki penilaian performansi perusahaan yang kurang baik menurut konsumen. Akan tetapi apabila dibandingkan dengan perusahaan lain, tingkat performansi perusahaan masih lebih bagus dengan ditunjukkannya nilai *relative performance index* yang tinggi. Hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah tetap waspada terhadap peningkatan performansi kompetitor. Jika diabaikan, atribut-atribut yang ada pada kuadran II ini dapat berpindah ke kuadran III. Atribut yang termasuk ke dalam kuadran II yaitu atribut ketersediaan fasilitas pendukung (A9).

Kuadran ketiga (*red alert/competitive disadvantage*) menunjukkan atribut-atribut memiliki nilai yang buruk dilihat dari sisi penilaian performansi perusahaan dan nilai *relative performance index*. Penilaian konsumen terhadap performansi perusahaan kurang baik. Begitu juga apabila dibandingkan dengan perusahaan kompetitornya, performansi perusahaan lebih buruk dari pada performansi kompetitornya. Atribut yang berada pada kuadran ini mengalami kondisi yang sangat berbahaya sehingga perlu dilakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki keadaan atribut-atribut pelayanan yang berada di kuadran ini. Perbaikan dilakukan dengan meningkatkan performansi pelayanan. Apabila perusahaan mengabaikan hal ini maka kompetitor akan mengalami kesuksesan.

Pada kuadran keempat (*vulnerability/competitive watch*) atribut-atribut pelayanan memiliki performansi yang baik namun *relative performance index* yang dimilikinya rendah. Menurut konsumen, nilai performansi perusahaan sudah baik. Akan tetapi, apabila dibandingkan dengan perusahaan kompetitornya, performansi perusahaan tidak lebih baik dari perusahaan kompetitornya. Hal ini menjadi rentan bagi perusahaan, walaupun performansi perusahaan sudah baik, bukan berarti perusahaan merasa tenang dan mengabaikan kompetitor. Perbaikan dilakukan dengan meningkatkan hal-hal yang masih dibawah performansi kompetitor.

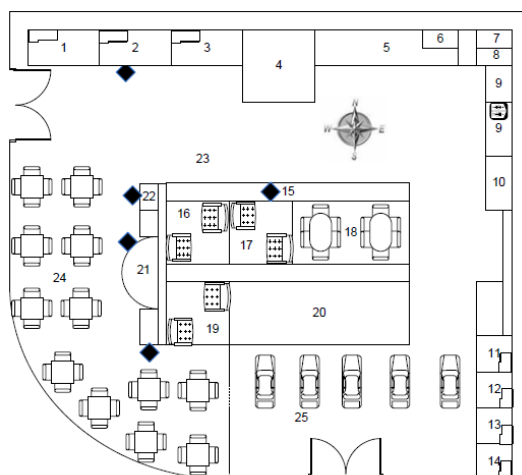
Perancangan perbaikan usulan yang akan dilakukan adalah pada kuadran II, kuadran III, dan kuadran IV. Perbaikan yang memiliki prioritas utama adalah perbaikan pada kuadran III. Hal ini disebabkan atribut-atribut yang berada pada kuadran III memiliki tingkat performansi yang negatif dan

nilai *relative performance index* yang negatif juga. Nilai *relative performance index* negatif berarti apabila performansi *food market X* dibandingkan dengan performansi *food market* lain nilainya masih lebih buruk. Ini artinya atribut-atribut yang ada pada kuadran III berada dalam kondisi kritis (*red alert/competitive disadvantage*) yang membutuhkan tindakan perbaikan segera. Atribut-atribut pelayanan yang akan dijadikan prioritas kedua adalah atribut-atribut yang berada pada kuadran IV. Hal ini disebabkan meskipun performansi *food market X* sudah baik, akan tetapi apabila dibandingkan dengan performansi *food market* lain nilainya masih lebih buruk. Hal tersebut berbanding terbalik dengan atribut-atribut yang berada pada kuadran II. Hal ini disebabkan meskipun performansi *food market X* apabila dibandingkan dengan performansi *food market* lain nilainya sudah baik, akan tetapi performansi *food market X* sendiri masih kurang baik di mata konsumen. Perbaikan atribut-atribut yang berada pada kuadran II akan menjadi prioritas ketiga.

Perancangan usulan dilakukan dengan melihat menganalisa penyebab ketidakpuasan konsumen pada setiap atribut dan mengamati keadaan *food market* saat ini. Berdasarkan hal-hal tersebut kemudian dirancang usulan perbaikan pada kuadran III, IV, dan II seperti ditunjukkan pada Tabel 3 sampai dengan Tabel 5.

Tabel 3. Usulan Perbaikan Pada Kuadran III

Atribut	Usulan Perbaikan
A2	Memasangkan bel pada setiap dapur <i>tenant</i> untuk memberitahukan kasir ketika makanan/minuman telah selesai dibuat dan siap untuk disajikan.
	Membuat prosedur kerja yang berkaitan dengan penyajian makanan/minuman.
A3	Membuat prosedur kerja dalam menyambut konsumen yang datang.
	Membuat <i>display</i> yang dapat mengingatkan karyawan untuk selalu bersikap ramah dan sopan terhadap konsumen.
	Menerapkan sistem angket untuk mengetahui penilaian secara langsung dari konsumen.
A4	Menerapkan sistem angket untuk mengetahui penilaian secara langsung dari konsumen.
	Pihak <i>supervisor</i> harus memiliki ketegasan bagi karyawan yang memiliki hasil <i>training</i> yang kurang baik.
A5	Menerapkan sistem angket untuk mengetahui penilaian secara langsung dari konsumen.
	Menerapkan bahan-bahan dan resep yang terstandarisasi.
A6	Memberikan aturan penempatan pelayan secara tersebar di <i>food market X</i> .
	Memberikan aturan bagi pelayan untuk tidak berkumpul pada tempat-tempat tertentu dan menerapkan sistem penempatan pelayan dengan baik dan benar.
	Membuat contoh <i>display</i> untuk memberitahukan keberadaan bel kepada konsumen.
A7	Membuat <i>job description</i> yang jelas untuk setiap pelayan.
	Memberikan <i>display</i> yang berkaitan dengan kebersihan lingkungan.
A10	Memindahkan tempat parkir roda 2 ke bagian belakang <i>food market</i> .
A11	Menerapkan usulan penempatan karyawan pada lokasi <i>food market X</i> seperti pada Gambar 3 .
	Memberikan pelatihan kepada kasir mengenai cara pengoperasian komputer dalam menggunakan aplikasi sistem pembayaran dan cara berinteraksi.
A14	Menetapkan seragam khusus atau ciri khas pakaian bagi pelayan.
	Pelayan memasang name tag untuk menunjukkan identitas pelayan.
A15	Memperbaharui seluruh menu yang ada pada tiap <i>tenant</i> .
	Memberikan ketentuan-ketentuan khusus pada <i>tenant</i> yang berkaitan dengan buku menu.
	Pihak manajemen memberikan rekomendasi menu-menu favorit.



Gambar 3. Usulan Penempatan Karyawan

Tabel 4. Usulan Perbaikan Pada Kuadran IV

Atribut	Usulan Perbaikan
A1	Memasang hiasan-hiasan dinding berupa lukisan atau kata-kata bijak.
	Memasang penutup pagar di bagian depan food market X.
A8	Pihak food market X mengajak kerja sama kepada penyedia makanan yang sudah terkenal di Bandung.
	Pihak food market X mengajak kerja sama kepada penyedia makanan yang menyediakan segala jenis makanan.
A12	Memperbaharui seluruh menu yang ada pada tiap tenant.
	Memberikan ketentuan-ketentuan khusus pada tenant yang berkaitan dengan buku menu.
A16	Mencantumkan informasi pajak untuk setiap buku menu yang ada.
A17	Membuat lembaran pesanan yang disertai dengan lembar check list.

Tabel 5. Usulan Perbaikan Pada Kuadran II

Atribut	Usulan Perbaikan
A18	Memasangkan sebuah display untuk memisahkan penggunaan toilet untuk pengunjung pria atau pengunjung wanita.
	Wastafel yang berada di toilet diperbaiki penempatannya.
	Membuat lemari kecil atau keranjang untuk menyimpan mukena atau sarung.
	Menambahkan jumlah sumber listrik di area outdoor.
	Menempatkan cermin dan menutup bagian atas wastafel yang berada di bagian depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cronin, J.J. dan Taylor, S.A. 1992. "Measuring Service Quality : A Reexamination and Extention", *Journal of Marketing*, Vol.56, pp. 55-68.
- Hair Jr., J.F., Black W.C., Babin, B.J., dan Anderson R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis 7<sup>th</sup> ed.*, Pearson Prentice Hall.
- Lupiyoadi, Rambat. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktik*, Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Martilla, John A., John C. James. 1977. "Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing* (pre-1986).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. dan Berry, L.L. 1985. "A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. dan Berry, L.L. 1988. "SERVQUAL: A Multi-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 12-40.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *Measuring Customer Satisfaction: Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan plus Analisis Kasus PLN-JP*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for Business, 3<sup>rd</sup> edition*, New York: John Willey & Sons.
- Tjiptono, Fandy. 2002. *Manajemen Jasa*, Yogyakarta: Andi.
- Yavas, Ugus and Donald J. Shemwell. 2001. "Modified Importance-Performance Analysis: an Application to Hospital", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.14, pp. 104-110.