

PENERAPAN MODIFIED IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS DALAM PENINGKATAN MUTU LAYANAN FAMILY SPA X

Hotna Marina Sitorus dan Cathrine Santosa

Jurusan Teknik Industri, Universitas Katolik Parahyangan
Jl. Ciumbuleuit 94, Bandung 40141

Email: nina@unpar.ac.id atau ninasitorus@gmail.com

ABSTRAK

Menjamurnya bisnis spa keluarga di kota Bandung membuat setiap pengelola spa harus secara kontinu meningkatkan mutu layanan yang diberikan. Jika pelanggan tidak puas dengan mutu layanan yang diterima, mereka dengan mudah akan berpindah ke tempat spa yang lain. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mutu layanan Spa X berdasarkan Modified Importance Performance Analysis (Modified IPA). Metode ini merupakan pengembangan dari Importance Performance Analysis (IPA), dimana Modified IPA mengidentifikasi prioritas perbaikan dengan menggunakan informasi mengenai kepentingan atribut, performansi penyedia jasa dan performansi kompetitor. Berdasarkan Critical Incident Technique, penelitian ini mengidentifikasi 19 atribut layanan spa keluarga. Selain itu diidentifikasi pula bahwa kompetitor Spa X adalah Spa Y. Berdasarkan peta Modified IPA didapati 2 atribut masuk dalam kategori Keep Up the Good Work (Kuadran I) dan 2 buah atribut kategori False Security (Kuadran II). Tiga buah atribut masuk dalam kategori Red Alert (kuadran III), sedangkan 12 atribut lainnya termasuk dalam kategori Vulnerability (kuadran IV). Perbaikan yang diusulkan di antaranya adalah pembuatan standar prosedur pelayanan pengunjung pasca treatment, penyediaan tempat sampah di ruang tunggu serta jam dinding dan aromaterapi di ruang treatment, penambahan treatment bergaya Bali dan pemberian pelatihan rutin bagi terapis. Sebagian besar usulan diterima oleh pihak manajemen Spa X.

Kata kunci: Mutu layanan, Modified Importance Performance Analysis, spa keluarga.

PENDAHULUAN

Salah satu industri jasa yang kini mengalami perkembangan pesat di kota Bandung adalah jasa spa keluarga (*family spa*). Spa keluarga merupakan kategori bisnis jasa yang memberikan layanan utama berupa pijat tubuh dan pijat refleksi bagi para pelanggannya. Bisnis ini memiliki interaksi yang tinggi antara penyedia layanan dan pelanggan, yang membuat peran mutu layanan menjadi sangat penting sebagai kunci kesuksesan agar dapat bertahan dalam persaingan.

Menjamurnya bisnis spa keluarga di kota Bandung membuat setiap pengelola spa harus secara kontinu meningkatkan mutu layanan yang diberikan. Jika pelanggan tidak puas dengan mutu layanan yang diberikan, mereka dengan mudah akan berpindah ke tempat spa yang lain. Hal ini membuat informasi mengenai mutu layanan suatu tempat spa, relatif dibandingkan kompetitornya, menjadi semakin penting. *Family Spa X* (selanjutnya disebut Spa X) adalah salah satu spa keluarga yang berada di kota Bandung. Bertempat di lokasi yang strategis dengan harga yang kompetitif, Spa X masih saja belum dapat mencapai target pelanggan yang mereka harapkan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mutu layanan Spa X berdasarkan *Modified Importance Performance Analysis (Modified IPA)*. Metode ini merupakan pengembangan dari *Importance Performance Analysis (IPA)*, yang mengidentifikasi prioritas perbaikan dengan memetakan tingkat kepentingan dan tingkat performansi atribut layanan dari penyedia jasa. *Modified IPA* menggunakan informasi yang sama, akan tetapi tidak hanya dari penyedia jasa yang bersangkutan melainkan juga dari kompetitornya. Informasi mengenai mutu layanan Spa X relatif terhadap kompetitornya akan digunakan untuk menentukan prioritas perbaikan.

KERANGKA TEORITIS

Menurut Zeithaml dan Bitner (2003), mutu layanan merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Mutu layanan dibangun atas adanya perbandingan dua faktor utama, yaitu: persepsi pelanggan atas layanan yang nyata mereka terima (*perceived service*) dengan layanan yang sesungguhnya diharapkan oleh pelanggan (*expected service*). Apabila jasa yang diterima sesuai atau melebihi harapan pelanggan, maka mutu layanan dipersepsikan baik, begitu pula sebaliknya.

Banyak model telah dikembangkan untuk mengukur mutu layanan pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Beberapa model pengukuran mutu layanan yang populer digunakan di antaranya adalah *Importance Performance Analysis* (Martilla & James, 1977), *SERVQUAL* (Parasuraman et al., 1985), *SERVPERF* (Cronin & Taylor, 1992), *Zone of Tolerance* (Johnston, 1995) dan *Modified Importance Performance Analysis* (Yavas & Shemwell, 2001).

Modified Importance Performance Analysis berkembang dari konsep dasar *Importance Performance Analysis (IPA)* yang dikemukakan Martilla dan James (1977). Konsep ini mengevaluasi mutu layanan dengan menggunakan penilaian konsumen terhadap performansi layanan dan tingkat

kepentingan setiap atribut layanan. Kedua nilai ini kemudian dipetakan dalam peta IPA, dengan tingkat performansi sebagai sumbu X dan tingkat kepentingan sebagai sumbu Y. Peta IPA dibagi menjadi 4 kuadran yang mewakili 4 strategi yang berbeda:

1. **Kuadran A – Concentrate Here**
Atribut yang masuk dalam kuadran ini adalah atribut yang memiliki tingkat performansi di bawah rata-rata (rendah), sementara tingkat kepentingannya tinggi. Fokus perhatian perbaikan harus diberikan pada atribut dalam kuadran ini.
2. **Kuadran B – Keep up the good work**
Kuadran ini berisi atribut dengan tingkat performansi tinggi dan tingkat kepentingan yang juga tinggi. Strategi yang direkomendasikan adalah mempertahankan sistem yang sudah berjalan saat ini.
3. **Kuadran C – Low Priority**
Atribut pada kuadran ini dianggap tidak terlalu penting oleh konsumen, namun performansinya dipersepsikan rendah. Perbaikan dalam kuadran ini tidak terlalu diprioritaskan.
4. **Kuadran D – Possible Overkill**
Atribut pada kuadran ini memiliki performansi yang dinilai tinggi, namun sebenarnya konsumen tidak menganggap atribut ini cukup penting. Sumber daya yang dikeluarkan untuk atribut ini disarankan untuk dialihkan ke atribut lain yang lebih membutuhkan.

Modified IPA menawarkan konsep yang sedikit berbeda dibandingkan IPA, dimana selain menggunakan informasi mengenai performansi dari perusahaan sendiri, digunakan pula informasi mengenai performansi perusahaan kompetitor. Kedua nilai ini akan menghasilkan nilai performansi relatif, yang menunjukkan bagaimana performansi relatif suatu perusahaan dibandingkan dengan kompetitornya. Informasi mengenai performansi relatif ini menjadi semakin penting dalam tingkat persaingan yang ketat, karena pada dasarnya konsumen akan membandingkan antara layanan yang ditawarkan oleh sebuah perusahaan dengan perusahaan yang lain. Jika konsumen merasa layanan yang diterima dari suatu perusahaan lebih baik dibandingkan dengan yang lain, maka ia cenderung akan berpindah ke layanan yang lebih baik.

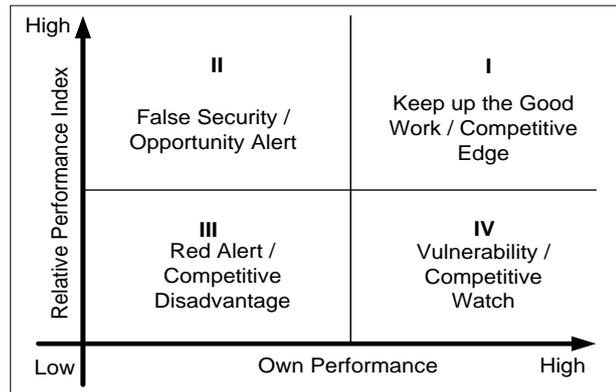
Modified IPA merupakan analisis kompetitif yang mengevaluasi kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan relatif terhadap kompetitornya (Yavas & Shemwell, 2001). Performansi relatif ini diukur dengan Indeks Performansi Relatif (IPR), yaitu selisih antara performansi perusahaan dengan performansi kompetitor, yang dikalikan dengan tingkat kepentingan. Indeks Performansi Relatif dihitung menggunakan persamaan berikut:

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

dimana I_{ij} adalah indeks performansi relatif menurut responden-j untuk atribut-i, M_{ij} adalah tingkat kepentingan menurut responden-j untuk atribut-i, F_{ij} merupakan persepsi responden-j terhadap performansi perusahaan pada atribut-i, dan C_{ij} merupakan persepsi responden-j terhadap performansi kompetitor pada atribut-i.

Sama halnya dengan IPA, *Modified* IPA menganalisis mutu layanan menggunakan peta *Modified* IPA, seperti tampak pada Gambar 1. Sama halnya dengan peta IPA, nilai performansi perusahaan akan menjadi sumbu X, sementara yang menjadi sumbu Y adalah nilai IPR. Setiap kuadran dalam peta *Modified* IPA mewakili 4 strategi yang berbeda (Yavas & Shemwell, 2001):

1. **Kuadran I - Keep up the Good Work / Competitive edge**
Kuadran ini berisi atribut dengan nilai performansi perusahaan yang tinggi dan indeks performansi relatif yang tinggi pula. Atribut-atribut pada kuadran ini harus dipertahankan agar dapat memperkuat daya saing.
2. **Kuadran II - False Security / Opportunity Alert**
Atribut yang berada dalam kuadran ini memiliki performansi relatif tinggi namun performansi perusahaan rendah. Peningkatan performansi sendiri akan memindahkan atribut dari kuadran ini ke kuadran I, namun jika performansi relatif menurun, posisi atribut akan berpindah ke kuadran III.
3. **Kuadran III - Red Alert / Competitive Disadvantage**
Kuadran ini memuat atribut-atribut memiliki performansi yang rendah, baik performansi perusahaan maupun performansi relatif. Atribut yang berada pada kuadran ini berada pada kondisi yang sangat berbahaya sehingga perlu dilakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki atribut-atribut pelayanan yang berada di kuadran ini.
4. **Kuadran IV - Vulnerability / Competitive Watch**
Kuadran ini memuat atribut-atribut dimana performansi perusahaan tinggi, namun performansi relatif rendah. Indeks performansi relatif rendah muncul akibat adanya *gap* nilai antara perusahaan dengan perusahaan kompetitor, sehingga diperlukan penentuan program-program yang ditujukan untuk mengurangi *gap* tersebut.

Gambar 1 Peta *Modified* IPA (Yavas & Shemwell, 2001)

METODOLOGI PENELITIAN

Tahapan yang dilalui dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam langkah-langkah berikut:

1. Identifikasi atribut layanan dan kompetitor utama spa keluarga X
Pada langkah ini dilakukan identifikasi atribut layanan spa keluarga menggunakan *Critical Incident Technique* (CIT). Selain itu pada langkah ini dilakukan pula identifikasi kompetitor utama dari Spa X.
2. Penyusunan instrumen penelitian
Pada langkah ini disusun instrumen penelitian yaitu kuesioner, yang ditujukan untuk mengukur tingkat kepentingan atribut layanan, performansi Spa X dan performansi Spa Y.
3. Penyebaran kuesioner
Pada tahap ini dilakukan penentuan sampel dan penyebaran kuesioner yang telah disusun.
4. Pengujian reliabilitas dan validitas kuesioner
Sebelum diolah dan dianalisis lebih lanjut, dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas terhadap instrumen yang digunakan.
5. Pemetaan mutu layanan berdasarkan *Modified* IPA
Mutu layanan spa X dipetakan sesuai peta *Modified* IPA, dimana yang menjadi sumbu X adalah nilai performansi Spa X dan sumbu Y adalah nilai Indeks Performansi Relatif (IPR). Nilai IPR diperoleh dengan mengkalikan nilai performansi atribut dengan nilai selisih antara performansi spa X dan spa Y.
6. Analisis dan usulan
Hasil pemetaan layanan spa X kemudian dianalisis dan berdasarkan analisis tersebut dilakukan perumusan usulan perbaikan.

HASIL DAN BAHASAN

Identifikasi atribut layanan spa keluarga dilakukan dengan mempelajari hal-hal yang menentukan kepuasan dan ketidakpuasan konsumen. Hal ini dilakukan dengan menggunakan *Critical Incident Technique* (CIT), sebuah metode yang secara prosedural mengumpulkan, menganalisis isi, dan mengklasifikasikan perilaku manusia (Gremler, 2004). Dibandingkan proses identifikasi yang menghasilkan atribut mutu layanan yang abstrak dan umum, klasifikasi yang dihasilkan CIT dapat mengidentifikasi atribut yang menjadi sumber penyebab kepuasan ataupun ketidakpuasan konsumen (Bitner et al., 1990).

Proses CIT dalam mengidentifikasi mutu layanan spa keluarga dilakukan dengan mewawancarai 49 responden pengguna jasa spa keluarga. Dari hasil pengumpulan data, analisis isi dan klasifikasi insiden, diperoleh 19 atribut seperti tampak pada Tabel 1. Dari hasil wawancara juga diidentifikasi kompetitor utama spa X yaitu spa Y. Spa Y merupakan spa keluarga keluarga berkonsep *Balinese Massage* pertama di Kota Bandung dan berdiri pada tahun 2008. Spa Y ini memiliki 34 kamar untuk layanan spa dan 10 kursi untuk layanan pijat refleksi. Spa X yang berdiri tahun 2010 memiliki kapasitas yang kurang lebih sama, yaitu 35 kamar spa dan 26 kursi untuk pijat refleksi.

Tabel 1 Atribut Layanan Spa Keluarga

No	Atribut
A1	Kebersihan tempat spa
A2	Penampilan interior ruangan
A3	Penampilan eksterior bangunan spa
A4	Penampilan/kerapihan karyawan
A5	Variasi <i>treatment</i> yang ditawarkan

(lanjut)

Tabel 1 Atribut Layanan Spa Keluarga (lanjutan)

No	Atribut
A6	Kenyamanan ruang <i>treatment</i>
A7	Kenyamanan ruang tunggu
A8	Kondisi area parkir
A9	Kondisi toilet
A10	Keahlian terapis
A11	Durasi layanan sesuai dengan yang dijanjikan
A12	Kemampuan karyawan memberikan layanan yang konsisten
A13	Reputasi tempat spa
A14	Keramahan dan kesopanan karyawan
A15	Jaminan keamanan barang
A16	Kemampuan karyawan dalam menjelaskan <i>treatment</i>
A17	Kesigapan karyawan dalam memenuhi permintaan konsumen
A18	Perhatian karyawan terhadap konsumen
A19	Layanan tambahan spa (makanan/minuman)

Penyusunan instrumen penelitian dilakukan berdasarkan atribut yang telah diidentifikasi. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner yang bertujuan untuk mengukur 3 hal yaitu tingkat kepentingan atribut layanan spa keluarga di mata responden, tingkat performansi spa X dan tingkat performansi spa Y. Kuesioner menggunakan sistem penilaian (*rating*) dengan pilihan jawaban yang tersedia dalam 5 skala Likert.

Penyebaran kuesioner dilakukan terhadap orang yang pernah menggunakan layanan spa keluarga baik di Spa X maupun spa Y, dan familiar terhadap keduanya. Kuesioner diberikan langsung pada responden potensial dengan mendatangi lokasi Spa Y dan beberapa pusat perbelanjaan di kota Bandung. Proses ini dilakukan selama 2 minggu dan menghasilkan 100 orang responden. Sebelum diolah dan dianalisis lebih lanjut, dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas terhadap instrumen yang digunakan. Dari hasil pengujian yang dilakukan dipastikan bahwa kuesioner yang digunakan reliabel dan valid. Rekapitulasi nilai rata-rata kepentingan, rata-rata performansi Spa X dan Y, serta rata-rata IPR untuk setiap atribut dapat dilihat pada Tabel 2. Nilai IPR diperoleh menggunakan Persamaan 1.

Tabel 2 Rekapitulasi Nilai *Modified* IPA

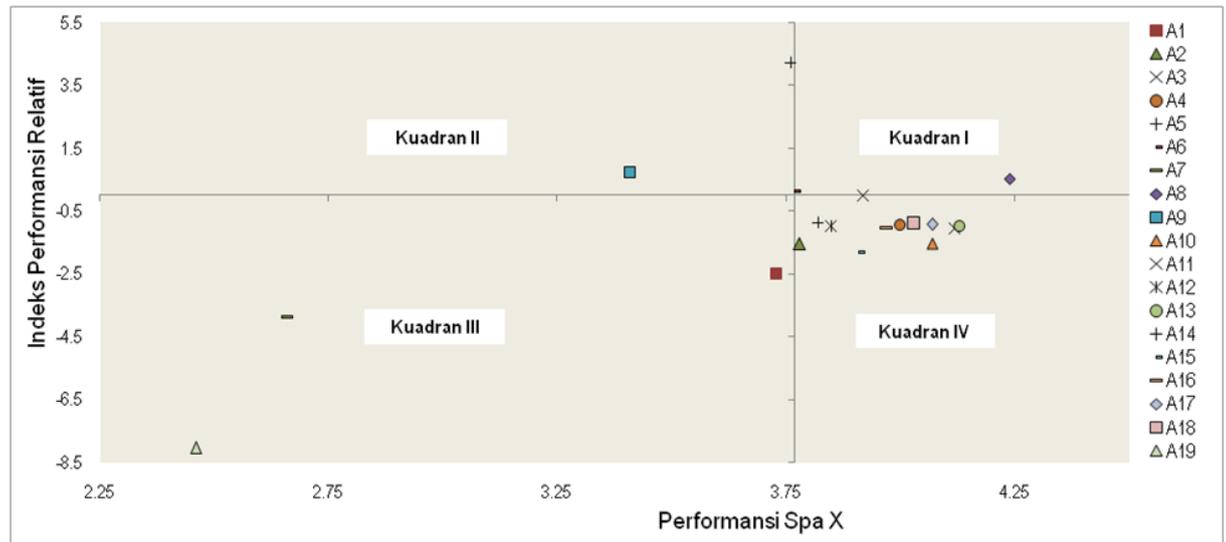
Atribut	Rata-rata Tingkat Kepentingan	Rata-rata Performansi Spa X	Rata-rata Performansi Spa Y	Rata-rata Indeks Performansi Relatif
A1	4,88	3,73	4,24	-2,50
A2	4,59	3,78	4,12	-1,55
A3	4,56	3,92	3,92	-0,01
A4	4,45	4,00	4,22	-0,95
A5	4,28	3,82	4,00	-0,86
A6	4,75	3,77	3,76	0,14
A7	4,69	2,66	3,49	-3,87
A8	4,54	4,24	4,16	0,53
A9	4,73	3,41	3,25	0,72
A10	4,84	4,07	4,39	-1,54
A11	4,89	4,12	4,33	-1,06
A12	4,80	3,85	4,07	-0,99
A13	4,57	4,13	4,35	-1,00
A14	4,81	3,76	2,93	4,23
A15	4,81	3,91	4,29	-1,80
A16	4,70	3,97	4,21	-1,04

(lanjut)

Tabel 2 Rekapitulasi Nilai *Modified* IPA (lanjutan)

Atribut	Rata-rata Tingkat Kepentingan	Rata-rata Performansi Spa X	Rata-rata Performansi Spa Y	Rata-rata Indeks Performansi Relatif
A17	4,86	4,07	4,26	-0,93
A18	4,81	4,03	4,23	-0,89
A19	4,57	2,46	4,21	-8,04
Rata-rata	4,69	3,77	4,02	-1,13

Metode *Modified* IPA menganalisis lebih detail dalam menentukan atribut yang perlu dijadikan prioritas perbaikan melalui Peta *Modified* IPA. Peta *Modified* IPA dibuat dengan memanfaatkan nilai rata-rata performansi Spa X dan rata-rata IPR, masing-masing menjadi nilai sumbu X dan sumbu Y. Area performansi Spa X dibagi dua dengan garis potong $X=3,77$, dimana nilai ini merupakan nilai rata-rata keseluruhan performansi Spa X. Area IPR dibagi dua dengan garis potong $Y=0$, dimana nilai ini merupakan nilai tengah IPR. Kedua garis potong ini menghasilkan peta *Modified* IPA yang terbagi dalam 4 kuadran. Nilai untuk seluruh atribut kemudian diplot pada peta ini, seperti tampak pada Gambar 2 berikut ini.

Gambar 2 Peta *Modified* IPA Spa X

Berdasarkan peta *Modified* IPA yang telah dibuat diperoleh hasil sebagai berikut:

- Kuadran I - *Keep up the Good Work / Competitive edge***
Dua atribut yang dinilai memiliki performansi yang baik dan unggul dibandingkan Spa Y adalah kenyamanan ruang *treatment* (A6) dan kondisi area parkir (A8). Oleh karena itu Spa X disarankan mempertahankan sistem yang sudah ada terkait dua atribut ini untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang ada.
- Kuadran II - *False Security / Opportunity Alert***
Atribut yang termasuk dalam kuadran ini adalah kondisi toilet (A9) dan keramahan dan kesopanan karyawan (A14). Kedua atribut ini dinilai memiliki performansi yang unggul dibanding kompetitor meski sesungguhnya performansi Spa X sendiri dinilai rendah. Dengan kata lain, meski performansi Spa X rendah, responden memandang performansi Spa Y lebih rendah lagi. Dalam jangka pendek kedua atribut ini tidak diprioritaskan untuk diperbaiki, namun dalam jangka panjang Spa X perlu melakukan upaya perbaikan agar keunggulan kompetitif dapat semakin tinggi.
- Kuadran III - *Red Alert / Competitive Disadvantage***
Kuadran ini mutlak perlu menjadi fokus utama dalam melakukan perbaikan, karena memuat atribut-atribut yang memiliki performansi yang rendah, baik performansi perusahaan maupun performansi relatif. Atribut yang berada pada kuadran ini adalah kebersihan tempat spa (A1), kenyamanan ruang tunggu (A7) dan layanan tambahan spa (A19).
- Kuadran IV - *Vulnerability / Competitive Watch***
Mayoritas atribut berada pada kuadran ini, dimana meskipun atribut-atribut tersebut memiliki performansi yang baik, responden menilai performansi kompetitor tetap lebih unggul. Dengan kata lain performansi Spa X untuk atribut-atribut tersebut tinggi, namun daya saing Spa X rendah.

Untuk dapat meningkatkan daya saingnya, Spa X perlu meningkatkan performansi 12 atribut dalam kuadran ini, yaitu penampilan interior ruangan (A2), penampilan eksterior bangunan spa (A3), penampilan/kerapihan karyawan (A4), variasi *treatment* yang ditawarkan (A5), keahlian terapis (A10), durasi layanan sesuai dengan yang dijanjikan (A11), kemampuan karyawan memberikan layanan yang konsisten (A12), reputasi tempat spa (A13), jaminan keamanan barang (A15), kemampuan karyawan dalam menjelaskan *treatment* (A16), kesigapan karyawan dalam memenuhi permintaan konsumen (A17) dan perhatian karyawan terhadap konsumen (A19).

Usulan perbaikan dirancang untuk 15 atribut yang terdapat pada Kuadran III dan Kuadran IV, dengan prioritas utama pada atribut Kuadran III. Usulan perbaikan disusun dengan mempelajari kondisi aktual Spa X saat ini melalui observasi langsung, wawancara dengan pihak manajemen dan para karyawan. Dari proses ini dihasilkan usulan-usulan perbaikan seperti tampak pada Tabel 3. Setiap usulan yang dibuat juga diajukan kepada pihak manajemen Spa X. Seluruh usulan diterima dan akan dilaksanakan oleh Spa X, kecuali penambahan air mancur di luar ruang pijat dan pemberian seragam yang cukup bagi para karyawan, dengan alasan kendala biaya.

Tabel 3 Usulan Perbaikan untuk Spa X

Kuadran	No.	Atribut	Usulan Perbaikan	Penerimaan Pihak Spa X
III	A1	Kebersihan tempat spa	Pembuatan SOP membersihkan toilet, SOP membersihkan ruang pijat, dan SOP membersihkan ruang tunggu	√
			Penempelan himbauan	√
	A7	Kenyamanan ruang tunggu	Penambahan fasilitas (majalah, AC)	√
			Pembersihan berkala	√
			Pengadaan tempat sampah	√
			Pembuatan SOP memesan makanan yang dijual	√
	A19	Layanan tambahan spa (makanan/minuman)	Pembuatan SOP sesuai <i>treatment</i>	√
Variasi minuman yang disediakan			√	
IV	A2	Penampilan interior ruangan	Penambahan air mancur di luar ruang pijat	x
			Penyalan aromaterapi	√
	A3	Penampilan eksterior bangunan spa	Pemugaran secara berkala	√
			Perawatan secara berkala	√
	A4	Penampilan/kerapihan karyawan	Pemberian seragam yang cukup	x
			Pengarahan penggunaan aksesoris yang tidak berlebihan	√
	A5	Variasi <i>treatment</i> yang ditawarkan	Fokus produk bergaya Bali	√
			<i>Penambahan treatment</i> gaya Bali	√
	A10	Keahlian terapis	Pemberian penghargaan <i>employee of the month</i> dan bonus karyawan terbaik	√
			Pengadaan pelatihan yang lebih sering	√
	A11	Durasi layanan sesuai dengan yang dijanjikan	Pemberitahuan kapan mulai dan berakhirnya layanan	√
			Pemasangan jam dinding di ruangan	√
	A12	Kemampuan karyawan memberikan layanan yang konsisten	Pengadaan <i>briefing</i> setiap awal minggu	√
			Pemberian jeda waktu istirahat untuk terapis	√
			Penerimaan reservasi melalui telepon	√
	A13	Reputasi tempat spa	Peningkatan apa yang telah ada	√
			Pengadaan rapat bulanan tentang keluhan konsumen	√
	A16	Kemampuan karyawan dalam menjelaskan <i>treatment</i>	Pengarahan dan pembagian informasi secara merata	√
<i>Sharing</i> informasi			√	
A17	Kesigapan karyawan dalam memenuhi permintaan konsumen	Pembuatan daftar setiap ada keluhan dari konsumen	√	
		<i>Pengadaan briefing</i> setiap awal minggu	√	
A18	Perhatian karyawan terhadap konsumen	Pengarahan yang diberikan oleh manajemen setiap pagi	√	
		Penyediaan lembar dan kotak saran	√	

KESIMPULAN

Berdasarkan pengukuran mutu layanan yang dilakukan, performansi Spa X secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata 3,77 dari skala 5, yang dapat dikategorikan sebagai cukup baik. Secara keseluruhan performansi Spa X masih di bawah performansi kompetitornya, dimana nilai rata-rata performansi Spa Y adalah sebesar 4,02 atau masuk dalam kategori baik. Berdasarkan nilai IPR, Spa X unggul pada 4 atribut yaitu kondisi toilet, kondisi area parkir, kenyamanan ruang *treatment* dan keramahan dan kesopanan karyawan. Meski unggul pada 4 atribut, Spa X relatif lemah dibandingkan kompetitornya pada 15 atribut lainnya. Tingkat kepentingan yang cukup tinggi untuk ke-15 atribut ini membuat kondisi mutu layanan Spa X menjadi semakin kritis.

Berdasarkan peta *Modified* IPA, Spa X memiliki keunggulan kompetitif pada 2 atribut yaitu kenyamanan ruang *treatment* dan kondisi area parkir. Spa X perlu mempertahankan mutu layanannya saat ini untuk kedua atribut tersebut. Fokus utama harus diberikan pada atribut kebersihan tempat spa, kenyamanan ruang tunggu dan layanan tambahan spa. Ketiga atribut ini dikategorikan dalam kondisi kritis, dimana mutu layanan Spa X dinilai rendah dan juga lebih buruk dibandingkan dengan Spa Y. Usulan perbaikan yang diberikan untuk ketiga atribut ini antara lain adalah pembuatan SOP membersihkan toilet, ruang *treatment* dan ruang tunggu, penambahan fasilitas (majalah dan pemasangan pendingin udara), pembersihan berkala, penambahan tempat sampah di ruang tunggu dan penambahan variasi minuman yang disediakan untuk pelanggan pasca *treatment*.

Spa X juga perlu melakukan perbaikan pada 15 atribut yang ada pada kuadran IV peta *Modified* IPA, dimana kuadran ini memuat banyak atribut layanan yang dianggap sangat penting oleh para responden. Usulan yang diberikan antara lain adalah penggunaan aromaterapi dalam ruang *treatment*, perawatan berkala bangunan tempat spa, pengarahan penampilan karyawan, penambahan frekuensi pelatihan terapis, penambahan *treatment* bergaya Bali dan sebagainya. Seluruh usulan yang diberikan diterima oleh pihak manajemen Spa X, kecuali penambahan air mancur di luar ruang terapi dan pemberian seragam yang cukup.

Konsep *Modified* IPA belum mempertimbangkan kondisi bahwa mutu layanan tidak selalu berbanding lurus dengan kepuasan konsumen. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan konsep KANO terutama untuk menentukan prioritas perbaikan pada Kuadran IV. Pemahaman mengenai hubungan mutu layanan dengan kepuasan pada atribut-atribut dalam kuadran tersebut dapat membantu Spa X dalam menentukan strategi perbaikan yang sesuai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms and Mary S. Tetreault. 1990. "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents." *Journal of Marketing*. 54 (Jan 1990): 71-84.
- Cronin, J. J., and S. S. Taylor. 1992. "Measuring service quality: a reexamination and extension". *Journal of Marketing*, 56 (3): 55-68.
- Gremler, Dwayne D. 2004. "The critical incident technique in service research." *Journal of Service Research*. 7/1 (Aug 2004): 65-89.
- Johnston, R. 1995. "The zone of tolerance: Exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service". *International Journal of Service Industry Management*. 6 (2): 46-61.
- Kotler, Philip. 2006. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Martilla, John A. and John C James. 1977. "Importance-performance analysis." *Journal of Marketing* (pre-1986). 41 (Jan 1977): 77-79.
- Parasuraman, A, V.A. Zeithaml and Leonard L. Berry. 1985. "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing* (pre-1986). (Fall 1985): 41-50.
- Tjiptono, Fandy dan Chandra Gregorius. 2005. *Service Quality and Satisfaction*. Yogyakarta: Andi.
- Yavas, Ugur and Donald J. Shemwell. 2001. "Modified importance-performance analysis: an application to hospitals". *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 14 (3): 104-110.
- Zeithaml, V and M.J. Bitner 2003. *Services Marketing*. United States of America: McGraw Hill.
- Zeithaml, V. A., A. Parasuraman and Leonard L. Berry. 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception & Expectations*. New York: The Free Press.