

**USULAN PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN  
BENGKEL RESMI SEPEDA MOTOR KAWASAKI  
(STUDI KASUS CV. OCEANO PACIFIC MOTOR BANDUNG)**

**RECOMMENDATION FOR IMPROVING SERVICE QUALITY OF  
KAWASAKI MOTORCYCLE AUTHORIZED SERVICE STATION  
(CASE STUDY OF CV. OCEANO PACIFIC MOTOR BANDUNG)**

Ruliadi Arifianto Andriata<sup>1</sup>, Hendra Kusuma<sup>2</sup>  
[ruli\\_a2@yahoo.com](mailto:ruli_a2@yahoo.com), [h-kusuma@bdg.centrin.net.id](mailto:h-kusuma@bdg.centrin.net.id)

**ABSTRAK**

*Masalah yang dihadapi oleh obyek penelitian ialah rendahnya tingkat pengunjung bengkel dibandingkan dengan bengkel resmi Kawasaki lainnya. Sasaran penelitian adalah mengetahui harapan pemilik motor merk Kawasaki atas sebuah bengkel resmi, mengetahui penilaian pengunjung atas kinerja bengkel resmi Kawasaki Oceano Pacific Motor, serta mengemukakan usulan untuk menekan / meminimasi ketidakpuasan pengunjung di bengkel Oceano Pacific Motor.*

*Teori yang digunakan untuk mencapai sasaran penelitian di atas ialah SERVQUAL GAP 1 s.d. GAP 5 untuk mengukur ketidakpuasan dan mencari penyebab-penyebabnya, serta Importance-Performance Analysis (IPA) untuk memilih prioritas ketidakpuasan yang harus dibenahi. Populasi penelitian ialah pemilik motor Kawasaki yang mengunjungi bengkel Oceano Pacific Motor. Teknik sampling yang digunakan ialah sampling kuota dengan jumlah sampel 272.*

*Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa terjadi ketidakpuasan pengunjung. Kesenjangan antar persepsi manajemen dengan harapan konsumen besar, standar yang diterapkan di bengkel Oceano Pacific Motor masih banyak bersifat informal, kinerja karyawan tidak maksimal, serta janji-janji perusahaan sukar dipenuhi oleh karyawan. Semua fenomena tadi disebabkan oleh kurangnya orientasi riset pasar, kurangnya standarisasi tugas, kurangnya wewenang kendali untuk karyawan, sistem pengawasan yang tidak tepat, adanya konflik peran dalam diri karyawan, dan kurangnya komunikasi horizontal antar karyawan frontline.*

*Untuk meningkatkan tingkat pengunjung bengkel, usulan yang dikembangkan terdiri atas 2 bagian, yaitu usulan untuk memperbaiki faktor internal penyebab ketidakpuasan yang terdiri atas 17 usulan, serta usulan untuk meningkatkan kinerja agar lebih mendekati harapan pengunjung yang terdiri atas 32 usulan.*

*Kata kunci : Usulan Peningkatan Kualitas Pelayanan*

---

<sup>1</sup> Ruliadi Arifianto Andriata, mahasiswa jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

<sup>2</sup> Hendra Kusuma, dosen jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha Bandung

## **ABSTRACT**

*The problem faced by the object of this research was lower rate of consumers visit if compared to other Kawasaki authorized service stations. The goals of this research were: (1) to obtain knowledge of Kawasaki motor owner expectations on an authorized service station; (2) to obtain consumers perception on Oceano Pacific Motor performance; and (3) to give recommendations to improve consumers satisfaction at Oceano Pacific Motor.*

*The theories used to achieve those goals were Gap 1 to 5 SERVQUAL to measure consumers unsatisfactory and to find the antecedents of those unsatisfactories, and Importance-Performance Analysis (IPA) to prioritize satisfaction variable to be improved. The research population were Kawasaki motorcycle owners who visit Oceano Pacific Motor. Sampling method used was quota sampling with sample size of 272.*

*Data processing and analysis showed that consumers had experienced unsatisfactories, large gap on consumers expectations and management perception on consumers expectations, there were a lot of informal standards applied, employee performance were not maximum, and company promises were hard to fulfilled by its employees. All of these phenomenas were caused by lack of market research orientation, lack of task standarization, lack of employee control, lack of control system, employee role conflict, and lack of horizontal communication among frontline employees.*

*To increase consumers' visitation rate, recommendations were given on two parts. First, the recommendations to improve internal factors influencing unsatisfactories which consist of 17 recommendations. Second, the recommendations to increase service station performance to satisfy consumer's expectations, which consist of 32 recommendations.*

*Keyword: Service Quality Improvement Recommendations.*

## **1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Oceano Pacific Motor adalah salah satu dealer resmi sepeda motor merek Kawasaki, yang bergerak dalam bidang penjualan unit sepeda motor, suku cadangnya, dan fasilitas perawatan sepeda motor Kawasaki sejak tahun 2004. Oceano Pacific Motor beralamat di Jl. Pajajaran no. 137, Bandung, Jawa Barat

Di wilayah Bandung, ada 12 bengkel resmi Kawasaki. Menurut pemiliknya, masalah yang dihadapi bengkel Kawasaki Oceano Pacific Motor ialah kalah bersaing dari bengkel Kawasaki lain. Sebagai gambaran, jumlah pengunjung di bengkel lain rata-rata bisa mencapai 10 sampai 12 motor per hari sedangkan pengunjung bengkel ini hanya mencapai 5-6 motor per hari. Untung, perusahaan ini masih dapat berjalan karena pendapatan utamanya berasal dari penjualan motor, bukan dari jasa bengkel.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarakan bulan Agustus 2007 pada 32 orang pemilik sepeda motor Kawasaki yang mengunjungi bengkel Oceano Pacific Motor, maka masalah kurangnya pengunjung bengkel ini disebabkan oleh:

1. Adanya ketidakpuasan atas layanan yang diberikan oleh Bengkel Oceano Pacific Motor. Dapat diidentifikasi ada 14 faktor yang diduga menjadi penyebab ketidakpuasan pengunjung terhadap bengkel Oceano Pacific Motor, yaitu:
  - a) Fasilitas saat menunggu motor diservis untuk menghilangkan kebosanan kurang dipersiapkan sebagaimana di bengkel lain. Contoh: di bengkel Oceano Pacific Motor tidak disediakan tayangan film/televiisi, minuman gratis, kantin, koran, majalah, atau *customer service* yang menarik.
  - b) Kecepatan kerja mekanik relatif lambat dibandingkan dengan bengkel lain, karena fasilitas *backlift* yang lebih sedikit.
  - c) Bengkel Oceano Pacific Motor hanya melayani servis standar Kawasaki, tidak melayani penyetelan khusus seperti *tune up racing* (setelan balap) dan uji emisi.
  - d) Bengkel ini masih melayani motor merek lain. Hal ini kurang disukai pemilik motor Kawasaki karena dianggap memakan waktu dan fasilitas yang memperlambat pelayanan pada mereka.
  - e) Kualifikasi mekanik Oceano Pacific Motor tidak diketahui dengan jelas oleh pengunjung.
  - f) Kurangnya keramah-tamahan karyawan Oceano Pacific Motor pada pengunjung. Contohnya mekanik kurang antusias dalam menanyakan kondisi sepeda motor sebelum diservis, kurang ramah dan terkesan buru-buru, serta jarang tersenyum.
  - g) Keahlian mekanik Oceano Pacific Motor untuk mengakali kerusakan komponen daripada langsung mengganti dengan yang baru masih dianggap kurang mencukupi. Pengunjung merasa Oceano Pacific Motor memanfaatkan mereka untuk membeli suku cadang karena tidak terlihat upaya mekanik untuk mengakali komponen yang belum rusak parah.
  - h) Kejujuran mekanik dalam mendiagnosis sepeda motor yang diservis masih dianggap kurang. Mekanik Oceano Pacific Motor terkesan mencari-cari kerusakan yang tidak dirasakan oleh pengunjung. Selain itu, mereka kesal jika mekanik memakai bensin motor pengunjung untuk mencuci komponen.
  - i) Hasil kerja yang kurang rapi dan bersih. Pengunjung merasa motor yang diservis menjadi kotor karena kebersihan tangan mekanik tidak dijaga. Mekanik tidak memakai sarung tangan saat bekerja. Tangan mekanik yang belepotan oli atau stempet memegang *body* motor hingga sebagian *body* motor menjadi kotor.
  - j) Kurangnya ketelitian mekanik, contoh: kualitas penyetelan yang masih ceroboh, prosedur penyetelan yang terlihat asal-asalan, pernah pula dijumpai komponen tidak lengkap setelah dibongkar pasang, baut ter-tukar atau tidak lengkap saat dipasang kembali, serta motor tidak terasa lebih enak setelah diservis sebagaimana yang dirasakan oleh pengunjung.

- k) Pelayanan paska servis dianggap kurang. Pengunjung ingin perusahaan paling tidak menanyakan kondisi motor beberapa hari setelah servis, dan memberikan garansi atas servis yang diberikan.
  - l) Kejelasan biaya sebelum diservis tidak tersedia di Oceano Pacific Motor. Seringkali rincian biaya baru diketahui setelah perbaikan selesai hingga pengunjung harus mengambil uang di atm yang lokasinya berjauhan untuk menutupi kekurangan pembayaran.
  - m) Fasilitas antar jemput motor untuk servis di Oceano Pacific Motor belum tersedia, terutama untuk pengunjung yang harus masuk kantor atau pengunjung yang motornya menginap di Bengkel.
  - n) Mekanik pihak Oceano Pacific Motor kurang memberikan penjelasan mengenai cara merawat dan menggunakan motor pada pengunjung.
2. Bengkel Oceano Pacific Motor dirasakan berlokasi jauh bagi sebagian pengunjung hingga kurang dapat dijangkau oleh mereka. Pengunjung banyak yang membeli motor Kawasaki di pameran-pameran yang diadakan di *mall-mall* seluruh Bandung, sementara mereka berdomisili jauh dari Jl. Pajajaran 137.
  3. Kurang lengkapnya suku cadang dan aksesoris motor yang tersedia. Terkadang saat perbaikan, mekanik harus membeli suku cadang dulu di luar hingga memakan waktu.

### 1.3 Pembatasan Masalah

Mengingat keterbatasan waktu, literatur, dan kemampuan penulis, maka penelitian ini akan difokuskan kepada masalah kualitas pelayanan bengkel Oceano Pacific Motor saja, tanpa melibatkan divisi penjualannya, dan pada upaya untuk menekan ketidakpuasan pengunjung atas bengkel Oceano Pacific Motor, dengan asumsi bahwa kelengkapan suku cadang, aksesoris, harga perbaikan, serta lokasi saat ini merupakan variabel-variabel yang tidak dapat dikendalikan oleh Oceano Pacific Motor tanpa harus berkonsultasi terlebih dahulu dengan pihak *main dealer* Kawasaki Jawa Barat,

### 1.4 Perumusan Masalah

Secara rinci, masalah-masalah dalam penelitian mengenai kualitas pelayanan yang dilakukan di Oceano Pacific Motor (OPM) ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apa saja harapan pemilik motor merek Kawasaki atas suatu bengkel resmi?
2. Bagaimana kinerja bengkel resmi Kawasaki Oceano Pacific Motor menurut penilaian pengunjung?
3. Usulan apa yang dapat dikemukakan untuk menekan/meminimasi ketidakpuasan pengunjung di bengkel Oceano Pacific Motor?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah sebagaimana subbab 1.4 di atas, maka sasaran penelitian ini ialah:

1. Mengetahui harapan pemilik motor merek Kawasaki atas sebuah bengkel resmi.
2. Mengetahui penilaian pengunjung atas kinerja bengkel resmi Kawasaki Oceano Pacific Motor.
3. Mengemukakan usulan untuk menekan/meminimasi ketidakpuasan pengunjung di bengkel Oceano Pacific Motor.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Setelah Bab ini, yang berisi latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah dan asumsi yang digunakan, tujuan dan manfaat penelitian, perumusan masalah, serta sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini; penulisan bab-bab selanjutnya akan dibagi ke dalam sistematika sebagai berikut:

### BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi dasar-dasar teori dan konsep akurat yang berasal dari buku maupun jurnal ilmiah, yang memiliki relevansi dengan masalah yang dihadapi penulis dalam penelitian ini.

### BAB 3: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi langkah-langkah penelitian dari awal hingga akhir yang dilengkapi dengan diagram alir serta keterangan mengenai sasaran dan cara tiap tahap penelitian tersebut.

### BAB 4: PENGUMPULAN DATA

Bab ini berisi data umum beserta struktur organisasi perusahaan yang diteliti, dan data yang telah disebarkan dan dikumpulkan penulis, yang relevan untuk tahap pengolahan data serta analisis.

### BAB 5: PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

Bab ini berisi seluruh hasil pengolahan data dan analisis pemecahan masalah yang dihadapi oleh Bengkel Oceano Pacific Motor, serta pengembangan usulan untuk mengatasi permasalahan tersebut.

### BAB 6: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan analisis yang telah dilakukan, saran bagi perusahaan, serta saran untuk penelitian lebih lanjut.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.7 Rangkuman Tinjauan Kepustakaan

Setelah melalui tahap tinjauan atas berbagai literatur di subbab-subbab sebelum ini, maka di dalam penelitian ini diputuskan untuk menggunakan:

- a. Konsep Kotler (1997) tentang jasa, yaitu: *“Jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat intangible (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan*

atau tidak dikaitkan pada suatu produk fisik.” sebagai acuan pembahasan tentang jasa.

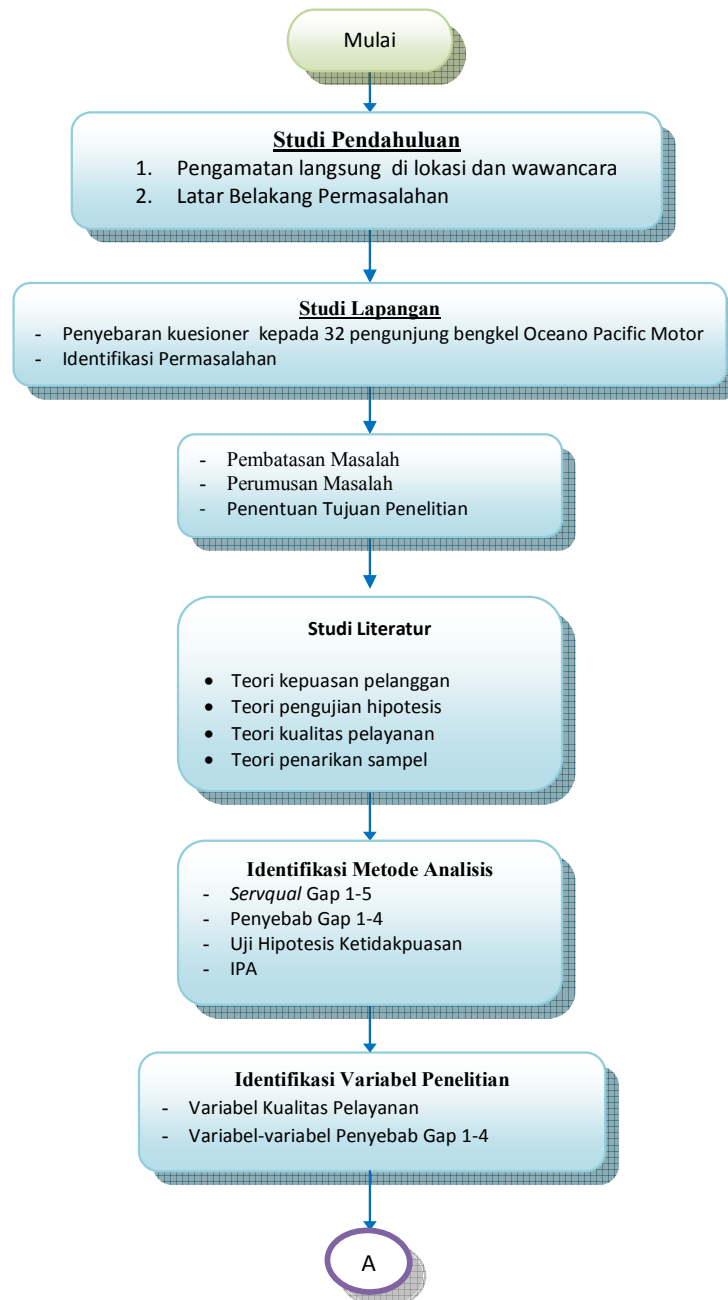
- b. Jenis jasa yang sesuai dengan objek yang diteliti adalah jasa dengan produk fisik sebagai pendukung (Kotler,1997)
- c. Konsep kualitas pelayanan yang mengacu pada konsep Zeithaml et.al (1990) yaitu kualitas jasa merupakan sesuatu yang diinginkan pelanggan karena merupakan manfaat yang paling besar. Kualitas pelayanan dipersepsikan memuaskan jika pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan. Sebaliknya jika pelayanan yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan konsumen maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Perusahaan jasa harus selalu dan tidak henti-hentinya melakukan peningkatan kualitas. Konsep ini sejalan dengan pendapat Kotler (1997) yaitu kepuasan konsumen adalah perasaan senang atau kecewa dari seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap hasil suatu produk dan harapan-harapannya.
- d. Untuk mengukur kualitas pelayanan digunakan model *Servqual* dari Zeithaml et.al (1990) yang terdiri atas:
  1. Gap 5: Kesenjangan antara pelayanan yang diterima dengan pelayanan yang diharapkan.
  2. Gap 1: Kesenjangan antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen atas harapan tersebut.
  3. Faktor-faktor penyebab Gap 1, antara lain:
    - Kurangnya orientasi penelitian pasar, yaitu :
      - Kurangnya riset pasar
      - Kurangnya penggunaan hasil riset yang diperoleh
      - Kurangnya interaksi antara manajemen dengan pelanggan
    - Kurangnya komunikasi ke atas dari karyawan yang berhubungan dengan pelanggan dengan manajemen.
    - Terlalu banyak jenjang manajemen
  4. Gap 2: Kesenjangan antara persepsi manajemen atas harapan pelanggan dengan spesifikasi kualitas pelayanan yang diberikan.
  5. Faktor-faktor penyebab Gap 2, antara lain:
    - Kurangnya komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan.
    - Tidak adanya penetapan sasaran kualitas (*goal setting*).
    - Kurangnya standarisasi tugas.
    - Kurangnya persepsi kelayakan.
  6. Gap 3: Kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan sajian pelayanan.
  7. Faktor-faktor penyebab Gap 3, antara lain:
    - Ketidakjelasan peran
    - Adanya konflik terhadap peran yang dijalankan
    - Ketidaksesuaian keahlian karyawan dengan pekerjaan mereka
    - Ketidaksesuaian peralatan dan teknologi yang digunakan karyawan dalam melakukan pekerjaannya
    - Sistem pengawasan yang tidak tepat

- Kurangnya kewenangan kendali yang dirasakan karyawan
  - Kurangnya kerjasama tim.
8. Gap 4: Kesenjangan antara sajian pelayanan dengan komunikasi eksternal (iklan/janji).
9. Faktor-faktor penyebab Gap 4, antara lain:
- Kurangnya komunikasi horisontal, yaitu:
    - Kurangnya komunikasi antar penyusun iklan dengan bagian operasional
    - Kurangnya komunikasi antara bagian penjualan dengan bagian operasional
    - Kurangnya komunikasi antara bagian sumber daya manusia, marketing, dan operasional.
    - Perbedaan kebijakan dan prosedur antar cabang atau departemen.
  - Kecenderungan untuk memberi janji yang berlebihan.
- e. Untuk menyusun prioritas tindakan perbaikan kepuasan pelayanan penulis memilih menggunakan Teori IPA (Oliver,1997) yang terdiri atas 4 kuadran:
- e.1. *Priority for Improvement* (Kuadran 1): Masalah yang dianggap sangat penting oleh pelanggan dan penyedia jasa belum melaksanakannya sesuai dengan keinginan pelanggan/penyedia jasa belum memberikan solusi yang tepat.
- e.2. *Keep Up the Good Work* (Kuadran 2): Masalah yang dianggap penting oleh konsumen dan penyedia jasa telah melaksanakannya sesuai dengan keinginan pelanggan/penyedia jasa telah memberikan solusi yang tepat.
- e.3. *Lowest Priority* (Kuadran 3): Masalah yang dianggap tidak penting oleh pelanggan dan penyedia jasa tidak diharapkan untuk mencari solusinya.
- e.4. *Possible Overkill* (kuadran 4): Masalah yang tidak dianggap penting oleh konsumen, namun penyedia jasa berusaha keras memberikan solusi.
- f. Hipotesis statistik yang digunakan dalam penelitian merupakan pencerminan hipotesis komparatif yang dilakukan untuk Gap 5 dan Gap 1. Uji yang dipergunakan dalam Gap 5 adalah uji *z one tail* dan yang dipergunakan dalam Gap 1 adalah uji *z two tail*. Kedua uji ini menggunakan tingkat kepercayaan 95%.
- g. Dalam penelitian ini dipilih teknik sampling kuota untuk populasi pengunjung dan teknik sampling jenuh untuk manajer dan teknisi.
- h. Skala pengukuran yang digunakan skala interval 5 dalam kuesioner.
- i. Dalam penelitian ini digunakan teknik validasi internal yaitu validasi konstruk melalui konsultasi dengan 3 orang ahli dan validasi eksternal dengan menggunakan korelasi skor item dengan skor total. Kriteria valid dengan membandingkan hasil korelasi dengan  $r$  kritik 0.3. jadi

kalau korelasi antar butir dengan skor total kurang dari 0.3, maka butir dalam instrument tersebut dinyatakan tidak valid, namun jika lebih besar atau sama dengan 0.3, maka dinyatakan valid. (Sugiyono, 2002)

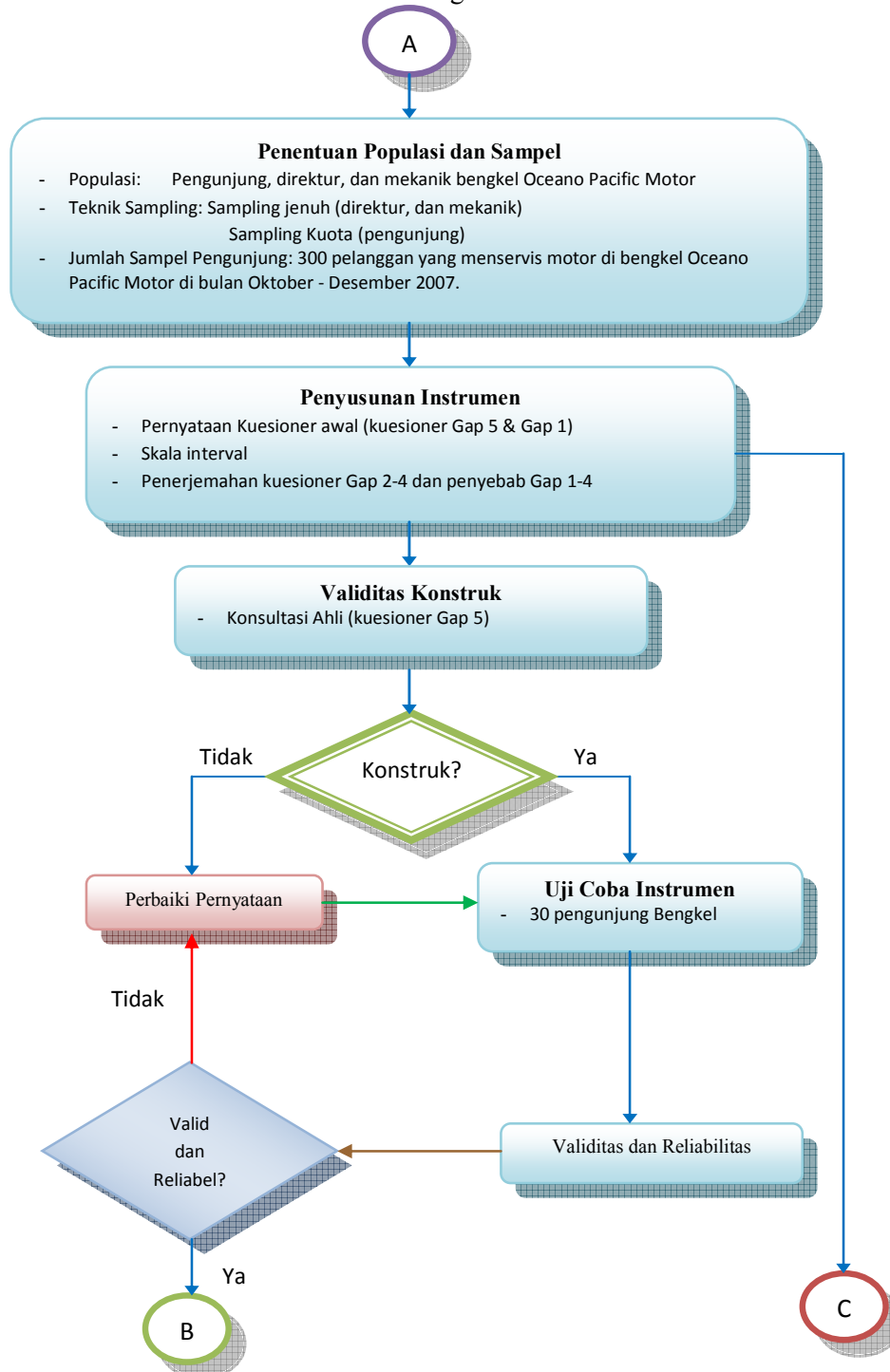
- j. Dalam penelitian ini digunakan pengujian reliabilitas instrumen dengan teknik *internal consistency*, menggunakan metoda *Split Half Spearman Brown* dengan bantuan software SPSS (*Statistical Package For Social Science*) versi 15.0.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

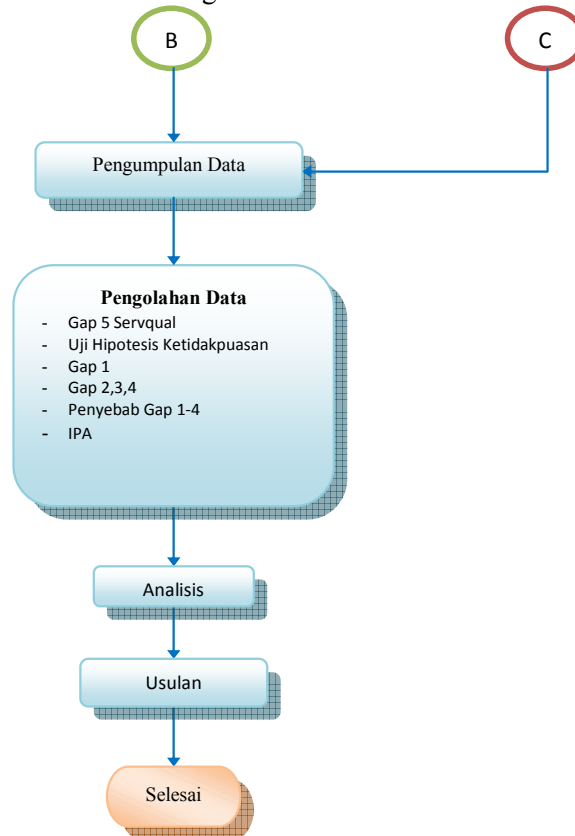




(dilanjutkan ke halaman berikut)  
 Gambar 3.1  
 Flowchart Kerangka Penelitian



(dilanjutkan ke halaman berikut)  
 Gambar 3.1 (lanjutan)  
 Flowchart Kerangka Penelitian



Sumber : Hasil Analisis Penulis, 2007  
 Gambar 3.1 (Lanjutan)  
 Flowchart Kerangka Penelitian

#### 4. PENGUMPULAN DATA

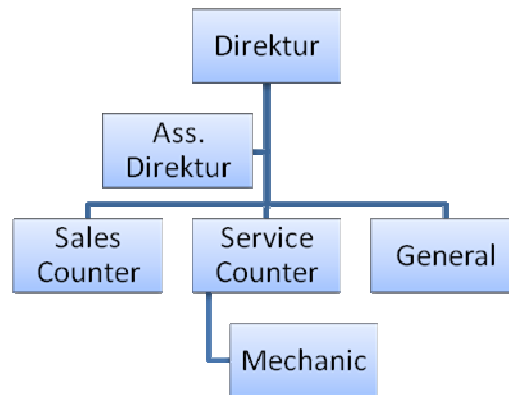
##### 4.1 Data Umum Perusahaan

##### 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Oceano Pacific Motor adalah dealer resmi kategori 3S (*Sales, Service, Spareparts*), yaitu penjualan, perawatan, dan suku cadang resmi sepeda motor merek Kawasaki, dan beroperasi sejak tahun 2004. Pendiri, pemilik, sekaligus direktur perusahaan ini ialah Bpk Herman Kuswanto. Oceano Pacific Motor beralamat di Jl. Pajajaran 137 Bandung.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Berdasarkan keterangan dari pemiliknya, struktur organisasi Oceano Pacific Motor saat ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil wawancara dengan pemilik (Direktur) Oceano Pacific Motor, 2007

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Oceano Pacific Motor

## 4.2 Pengumpulan Data

### 4.2.1 Variabel Harapan Pelanggan

Pada tahap awal penulis menyebarkan kuesioner pendahuluan kepada 32 pengunjung yang menggunakan jasa servis motor di bengkel Oceano Pacific Motor untuk menyesuaikan kuesioner standar dari buku *Delivering Quality Service* (Zeithaml et.al.,1990) Lampiran A dengan kondisi industri pelayanan spesifik yang diteliti secara khusus di bengkel Oceano Pacific Motor.

Zeithaml et.al (1990) menyatakan bahwa variabel-variabel kualitas pelayanan yang mereka kemukakan (yang terdiri atas *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *empathy*) bukan merupakan suatu patokan untuk tiap variabel pelayanan. Variabel-variabel kualitas pelayanan itu harus disesuaikan dengan kondisi industri pelayanan spesifik yang disurvei dan sangat mungkin diperoleh variabel-variabel yang sama sekali berbeda dari variabel yang mereka kembangkan. Ke-38 indikator untuk kelima dimensi Servqual dapat dilihat pada Tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1  
Indikator Harapan Pengunjung /Gap 5

No.	Kode	Indikator	Dimensi
1	x1	Fasilitas pengusir jenuh, cth: TV, DVD, musik	Tangibles
2	x2	Ruang bebas rokok	
3	x3	Kantin /kafetaria	
4	x4	Kenyamanan ruang tunggu, cth: kursi yg nyaman, AC	
5	x9	Mekanik tidak memakai bensin pelanggan sebagai cairan pembersih	
6	x10	Fasilitas air minum gratis	
7	x11	Ketersediaan fasilitas uji emisi	
8	x16	Fasilitas snack gratis	
9	x18	Kebersihan bengkel	
10	x20	Jumlah cabang bengkel	
11	x21	Kelengkapan stok suku cadang	
12	x30	Fasilitas toilet yang bersih & nyaman	
13	x32	Penampilan <i>customer service</i> yang menarik	
14	x5	Ketelitian mekanik	Reliability
15	x8	Kebersihan sepeda motor setelah servis	
16	x36	Servis yang baik pada pelanggan sejak pertama kali bertemu	
17	x37	Pelayanan pada waktu yang telah dijanjikan	
18	x38	Penekanan kebijakan performa servis tanpa kesalahan	Responsiveness
19	x26	Servis terarah sesuai keluhan spesifik pelanggan	
20	x35	Ketulusan rasa tertarik karyawan mencari jalan keluar bagi masalah yang dimiliki pelanggan	Assurance
21	x12	Fasilitas tune up setelah balap	
22	x14	Kecepatan kerja mekanik	
23	x15	Personil bengkel yang ramah dan murah senyum	
24	x23	After service monitoring disertai garansi hasil kerja mekanik untuk jangka waktu tertentu.	
25	x25	Keaslian suku cadang yang dijual	
26	x29	Kejelasan kualifikasi mekanik resmi Kawasaki	
27	x31	Kejujuran mekanik mendiagnosis kerusakan sepeda motor yang diservis.	
28	x6	Diskon untuk suku cadang	
29	x7	Ketersediaan informasi tentang produk baru	
30	x13	Tarif pelayanan yang murah	Empathy
31	x17	Fasilitas cuci motor gratis sehabis servis	
32	x19	Kupon /hadiah bagi pelanggan	
33	x22	Fasilitas servis gratis setelah beberapa kali servis	
34	x24	Penambahan hari kerja untuk fasilitas servis	
35	x27	Pelayanan pada jam istirahat /ibadah	
36	x28	Penjelasan pada pelanggan mengenai cara perawatan dan penggunaan sepeda motor yang benar.	
37	x33	Kejelasan biaya bagi pelanggan sebelum servis dilakukan.	
38	x34	Fasilitas antar jemput motor untuk diservis bagi kasus darurat.	

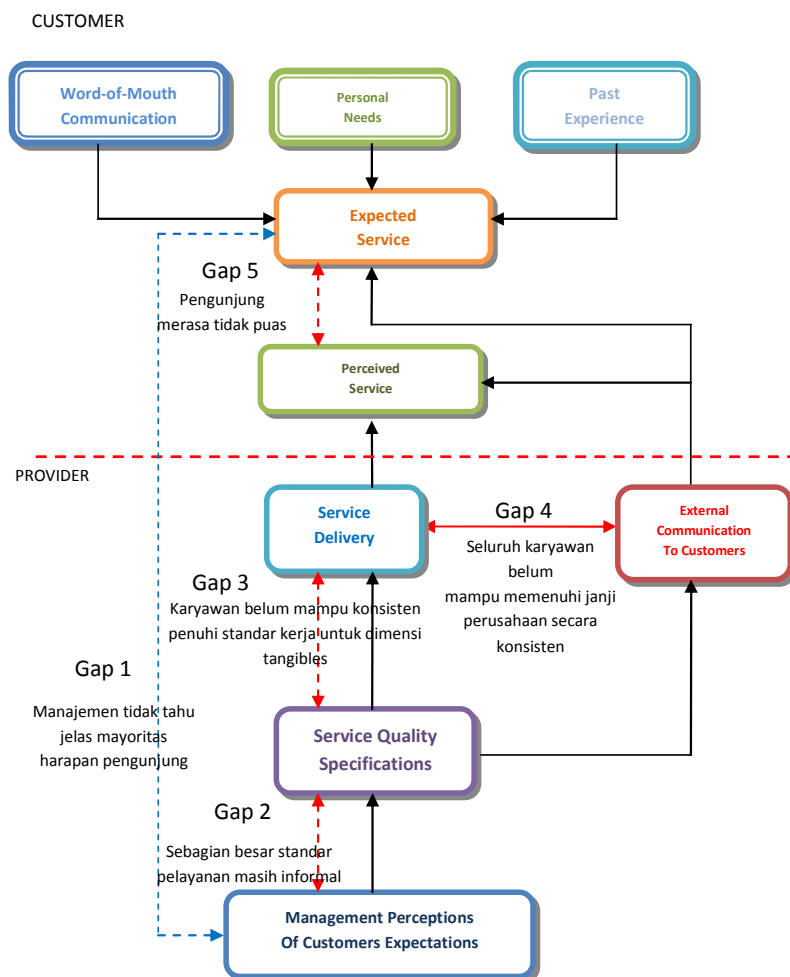
Sumber: Hasil Pengumpulan Data, 2007

## 5. PENGOLAHAN DATA DAN ANALISIS

### 5.1 Analisis

#### 5.1.1 Analisis Kualitas Pelayanan

Sebagaimana telah dijelaskan melalui Model Konseptual Kualitas Jasa versi Zeithaml .et.al (1990), harapan pengunjung dipengaruhi oleh janji yang dikemukakan perusahaan dalam promosi, referensi dari mulut ke mulut, pengalaman masa lalu pengunjung, serta kebutuhan pribadi pengunjung. Ketidakpuasan /kesenjangan antara pelayanan yang diharapkan pengunjung dengan persepsi mereka atas layanan yang mereka terima (Gap 5) disebabkan oleh pelayanan karyawan yang lebih rendah dari janji perusahaan (Gap 4). Gap 4 disebabkan oleh kinerja karyawan yang tidak memenuhi standar pelayanan (Gap 3). Gap 3 disebabkan oleh penetapan standar pelayanan dari perusahaan yang tidak memenuhi persepsi manajemen tentang harapan pengunjung (Gap 2). Sementara Gap 2 disebabkan oleh ketidaktahuan pihak manajemen mengenai harapan pengunjung yang sesungguhnya (Gap 1). Berdasarkan konsep tersebut, hasil pengolahan data disimpulkan pada Gambar 5.3 di bawah ini.



Sumber : Analisis Penulis, 2008

Gambar 5.3

Analisis Berdasarkan Model Konseptual Kualitas Jasa

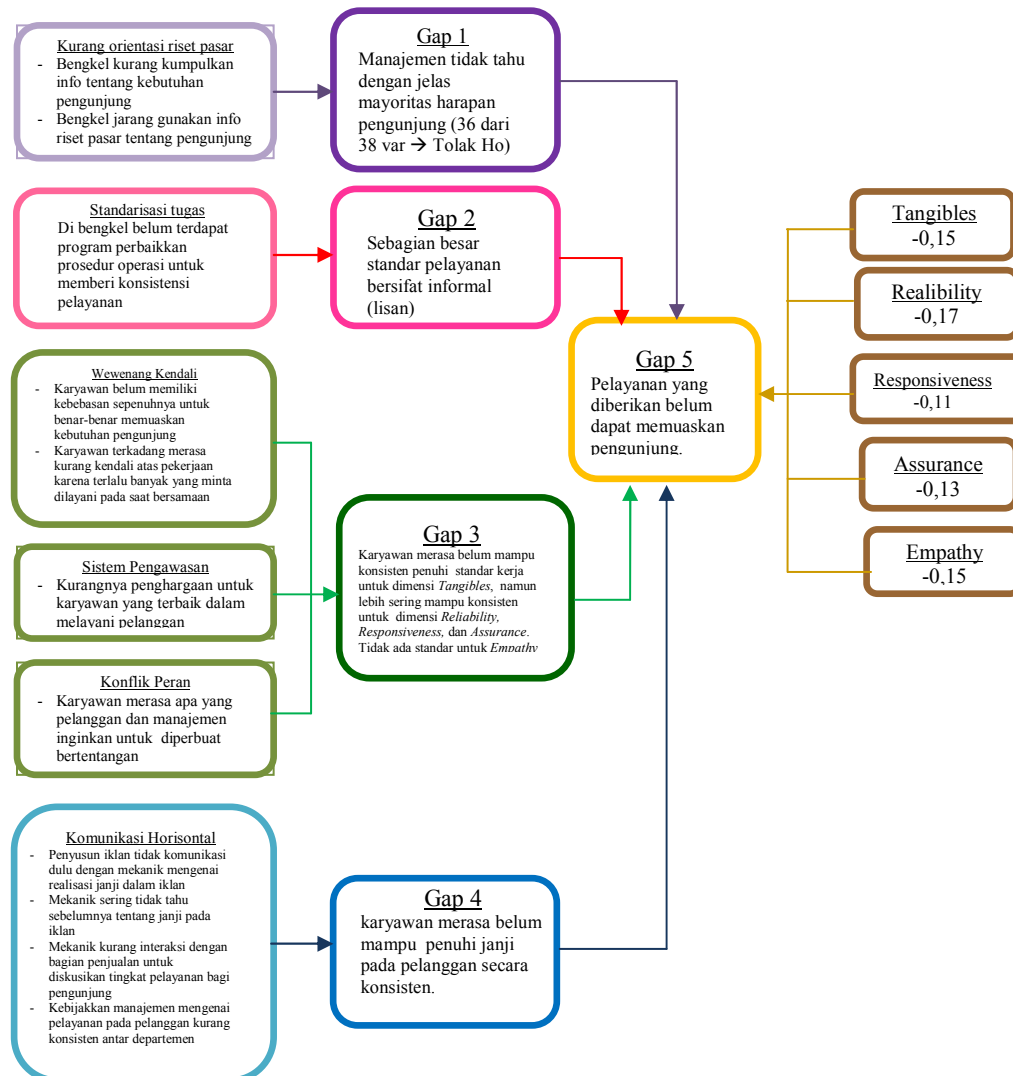
Untuk menjelaskan hubungan setiap dimensi Servqual (*Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance, dan Empathy*) dari Gap 1 s.d. Gap 5, dilakukan analisis dimensional kualitas pelayanan bengkel Oceano Pacific Motor berdasarkan hasil pengolahan data, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 5.16 berikut:

Tabel 5.16  
Analisis Dimensional Kualitas Pelayanan Bengkel Oceano Pacific Motor

Dimensi	Gap 5	Gap 1	Gap 2	Gap 3	Gap 4
<b>Tangibles</b>	Konsumen kecewa	Manajemen tidak tahu harapan konsumen	Sebagian standar pelayanan masih bersifat informal (lisan)	Karyawan merasa belum mampuenuhi standar pelayanan secara konsisten	Karyawan merasa belum mampuenuhi janji perusahaan pada konsumen secara konsisten
<b>Reliability</b>	Konsumen kecewa	Manajemen tidak tahu harapan konsumen	Lebih banyak standar pelayanan informal	Karyawan merasa lebih sering mampuenuhi standar pelayanan secara konsisten, meskipun masih dapat ditingkatkan.	Karyawan merasa belum mampuenuhi janji perusahaan pada konsumen secara konsisten
<b>Responsiveness</b>	Konsumen kecewa	Manajemen tidak tahu harapan konsumen	Sebagian standar pelayanan masih bersifat informal (lisan)	Karyawan merasa lebih sering mampuenuhi standar pelayanan secara konsisten, meskipun masih dapat ditingkatkan.	Karyawan merasa belum mampuenuhi janji perusahaan pada konsumen secara konsisten
<b>Assurance</b>	Konsumen kecewa	Manajemen tidak tahu harapan konsumen	Hampir seluruh standar pelayanan informal (lisan)	Karyawan merasa lebih sering mampuenuhi standar pelayanan secara konsisten, meskipun masih dapat ditingkatkan.	Karyawan merasa belum mampuenuhi janji perusahaan pada konsumen secara konsisten
<b>Empathy</b>	Konsumen kecewa	Manajemen tidak tahu harapan konsumen	Sebagian standar pelayanan masih bersifat informal (lisan)	Tidak ada standar kualitas pelayanan samasekali	Karyawan merasa belum mampuenuhi janji perusahaan pada konsumen secara konsisten

Sumber: Analisa Penulis, 2008

Guna mengetahui penyebab Gap 1 s.d. Gap 4 tersebut, hasil pengolahan data dianalisa berdasarkan perluasan model kualitas pelayanan versi Zeithaml, et.al,1990 sebagaimana terlihat pada Gambar 5.4 berikut ini.



Sumber : Analisis Penulis, 2008  
Gambar 5.4

## Analisis Berdasarkan Perluasan Model Kualitas Pelayanan

### 5.2 Pengembangan Usulan

#### 5.2.1 Usulan Pembentukan Faktor Internal Bengkel Oceano Pacific Motor

##### 5.2.1.1 Usulan Untuk Menekan Penyebab Gap 1

- Studi banding pada bidang usaha sejenis dalam hal ini bengkel motor Ducati, Harley Davidson mengingat baik Kawasaki, Ducati, dan Harley Davidson memiliki kesamaan dalam hal eksklusivitasnya dikarenakan populasinya yang jauh lebih sedikit dari merek lain. Jumlah populasi yang eksklusif biasanya menuntut penanganan yang lebih bersifat personal. Metode studi banding ini menurut Zeithaml, et. al (1990) hanya membutuhkan sumber daya uang dan waktu yang relatif kecil.

##### 5.2.1.2 Usulan Untuk Menekan Penyebab Gap 2

Usulan penulis untuk menekan Gap 2 tersebut adalah pengembangan dalam metode kerja atau *soft technology*:

- Aplikasi *software* pengendalian inventori
- Aplikasi kartu log di bagian servis
- Penyusunan sistem pengukuran kinerja karyawan
- Penyusunan sistem penghargaan (*reward system*) yang baik untuk karyawan yang berprestasi
- Aplikasi formulir pengecekan hasil kerja untuk mekanik
- Deskripsi jabatan (*job description*) yang jelas untuk tiap jabatan

##### 5.2.1.3 Usulan Untuk Menekan Penyebab Gap 3

- Pihak manajemen bengkel Oceano Pacific Motor memberi otoritas pada mekanik untuk mengambil keputusan secara lebih fleksibel demi kepuasan konsumen, untuk toleransi yang telah ditetapkan bersama terlebih dahulu.
- Manajemen bengkel Oceano Pacific Motor menerapkan sistem penghargaan (*reward system*) dalam bentuk kompensasi dan insentif finansial langsung yang dikaitkan dengan sistem pengendalian perilaku bagi karyawannya. Menurut Zeithaml, et. al. (1990), cara ini akan mendongkrak kualitas kerja karyawan *frontline*, yang dalam kasus ini adalah mekanik.
- Pihak manajemen bengkel Oceano Pacific Motor mengaplikasikan sistem pengukuran kinerja karyawan yang berfokus pada kepentingan konsumen, dan bukannya pada sasaran internal perusahaan.
- Pihak manajemen bengkel mengadakan program pelatihan untuk karyawan mengenai penentuan prioritas dan manajemen waktu.
- Pihak manajemen bengkel mengadakan program liburan */retreat* rutin untuk menghilangkan kejenuhan kerja dan relaksasi mental.

##### 5.2.1.4 Usulan Untuk Menekan Penyebab Gap 4



- Penyusunan iklan yang secara akurat menggambarkan kenyataan yang dialami konsumen di saat servis. Melebih-lebihkan kesan berarti mempertaruhkan persepsi kualitas pelayanan, khususnya saat perusahaan secara konsisten tidak mampu memberikan tingkat pelayanan seperti yang digambarkan dalam iklan. Karena itu koordinasi dan komunikasi antara penyusun iklan dengan mekanik adalah vital untuk meminimasi Gap 4 (Zeithaml, et.al (1990).
- Sebelum iklan ditayangkan atau dimuat, mekanik sebaiknya meninjau ulang isi iklan tersebut agar dapat mempersiapkan tingkat pelayanan yang akan diharapkan konsumen.
- Mekanik memberi input pada bagian penyusun iklan tentang kelayakan atas aspek-aspek yang dijanjikan di dalam iklan.
- Mekanik berinteraksi dengan staf penjualan untuk mendiskusikan tingkat pelayanan yang dapat diberikan pada pelanggan. Interaksi ini penting agar staf penjualan dapat melihat langsung bentuk-bentuk pelayanan yang masih mungkin diberikan kepada pelanggan. Interaksi ini berguna untuk menghindari pemberian janji yang berlebihan pada konsumen.
- Pihak manajemen bengkel Oceano Pacific Motor menetapkan standar kualitas pelayanan yang terpampang jelas di dinding bengkel agar terlihat oleh pelanggan, namun memberikan otoritas dan fleksibilitas pada karyawannya untuk mencapai sasaran tersebut.

## **5.2.2 Usulan untuk Menekan Ketidakpuasan Pengunjung**

### **5.2.2.1 Usulan Peningkatan Kualitas Pelayanan pada Kuadran 1 (*Underact*)**

#### 1. Fasilitas pengusir jenuh

Manajemen bengkel Oceano Pacific Motor menyediakan sistem *audio visual* seperti halnya televisi /pemutaran *CD/DVD*, dan koran atau majalah di ruang tunggu bengkel, yang saat ini belum ada, agar dapat mengurangi rasa jenuh pengunjung saat menunggu motor diservis.

#### 2. Kenyamanan ruang tunggu

- Pemisahan ruang tunggu dengan stasiun kerja mekanik, sehingga penunggu servis dapat duduk dengan nyaman tanpa terganggu suara bising mesin motor yang diservis, ataupun lalu-lalang orang lain /mekanik /motor yang hendak diservis.
- Manajemen bengkel Oceano Pacific Motor mengganti kursi tunggu saat ini dengan kursi yang lebih ergonomis sehingga terasa lebih nyaman bagi penunggu servis.
- Pemasangan pengatur suhu (*air conditioner /AC*) di ruang tunggu agar penunggu servis merasa lebih nyaman.
- Manajemen bengkel Oceano Pacific Motor menyediakan fasilitas kursi pijat yang dapat diaktifkan dengan cara memasukkan *coin* kedalamnya. *Coin* tersebut bisa diperoleh penunggu servis dengan cara membelinya di kasir.

3. Jumlah cabang bengkel

Pihak manajemen bengkel Oceano Pacific Motor melakukan studi kelayakan untuk membuka cabang bengkelnya di lokasi-lokasi lain sambil berkoordinasi dengan *Main Dealer* Kawasaki Jawa Barat agar dapat lebih menjangkau konsumen yang berdomisili lebih jauh. Hasil studi kelayakan tersebut akan membantu pihak manajemen bengkel Oceano Pacific Motor dalam mengambil keputusan pemilihan lokasi paling tepat.

4. Toilet yang bersih dan nyaman

Pihak manajemen bengkel Oceano Pacific Motor sebaiknya menyediakan toilet khusus bagi pengunjung yang terpisah dengan toilet pribadi pemilik bengkel, dan dijaga kebersihannya sehingga pengunjung merasa nyaman saat harus ke toilet.

5. Diskon suku cadang

- Karyawan bengkel Oceano Pacific Motor memberikan diskon bila diminta oleh konsumen, sesuai batas yang diijinkan oleh direktur.
- Direktur bengkel Oceano Pacific Motor menyusun program harga spesial untuk suku cadang pada *event* tertentu misalkan menjelang hari raya nasional /keagamaan di mana harga suku cadang menjadi terasa lebih murah oleh konsumen.
- Karyawan bengkel Oceano Pacific Motor memberikan diskon bagi pembelian suku cadang dengan jumlah tertentu, sesuai ketentuan direktur.

6. Servis gratis setelah beberapa kali servis

Dalam hal ini, Direktur Bengkel Oceano Pacific Motor menyusun program perangsang bagi pengunjung misalnya subsidi 1 kali servis gratis setelah beberapa kali servis biasa, sesuai pertimbangannya.

## 6. PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

1. Harapan pemilik motor merek Kawasaki atas suatu bengkel resmi ada 38 faktor, yaitu: ketersediaan fasilitas pengusir jenuh (cth: TV, DVD, musik), ruang bebas rokok, kantin/kafetaria, kenyamanan ruang tunggu (cth: kursi yg nyaman, AC), mekanik tidak memakai bensin pelanggan sebagai cairan pembersih, fasilitas air minum gratis, ketersediaan fasilitas uji emisi, fasilitas snack gratis, kebersihan bengkel, jumlah cabang bengkel, kelengkapan stok suku cadang, fasilitas toilet yang bersih & nyaman, penampilan *customer service* yang menarik, ketelitian mekanik, kebersihan sepeda motor setelah servis, servis yang baik pada pelanggan sejak pertama kali bertemu, pelayanan pada waktu yang telah dijanjikan, performa servis tanpa kesalahan, servis terarah sesuai keluhan spesifik pelanggan, ketulusan rasa tertarik karyawan mencari jalan keluar bagi masalah yang dimiliki pelanggan, fasilitas tune up setelan balap,

kecepatan kerja mekanik, personil bengkel yang ramah dan murah senyum, *after service monitoring* disertai garansi hasil kerja mekanik untuk jangka waktu tertentu, keaslian suku cadang yang dijual, kejelasan kualifikasi mekanik resmi Kawasaki, kejujuran mekanik mendiagnosis kerusakan sepeda motor yang diservis, diskon untuk suku cadang, ketersediaan informasi tentang produk baru, tarif pelayanan yang murah, fasilitas cuci motor gratis sehabis servis, kupon/hadiah bagi pelanggan, fasilitas servis gratis setelah beberapa kali servis, penambahan hari kerja untuk fasilitas servis, pelayanan pada jam istirahat/ ibadah, penjelasan pada pelanggan mengenai cara perawatan dan penggunaan sepeda motor yang benar, kejelasan biaya bagi pelanggan sebelum servis dilakukan, serta fasilitas antar jemput motor untuk diservis bagi kasus darurat.

2. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa untuk seluruh harapan pengunjung diatas, kinerja bengkel Oceano Pacific Motor belum memuaskan. Ketidakpuasan pengunjung itu disebabkan terutama oleh ketidaktahuan Direktur Oceano Pacific Motor atas harapan pengunjung. Hal ini mengakibatkan ia tidak menetapkan standar formal yang harus diikuti oleh para karyawannya. Akibat yang lebih dalam lagi ialah karyawan tidak mempunyai patokan mengenai hal-hal yang harus mereka lakukan, hingga mereka pun sukar bekerja secara maksimal. Faktor-faktor internal yang menjadi akar permasalahan di bengkel Oceano Pacific Motor ialah:
  - Pihak manajemen bengkel kurang mengumpulkan informasi tentang kebutuhan pengunjungnya.
  - Pihak manajemen bengkel jarang memanfaatkan informasi riset pasar mengenai pengunjungnya.
  - Pihak manajemen bengkel belum menyediakan program perbaikan prosedur operasi demi konsistensi pelayanan.
  - Para mekanik bengkel merasa belum diberi wewenang fleksibilitas penuh untuk benar-benar memuaskan kebutuhan pengunjungnya.
  - Para mekanik bengkel terkadang merasa kurang kendali atas pekerjaannya karena terlalu banyak yang minta dilayani pada saat bersamaan.
  - Para mekanik merasa kurangnya penghargaan (*reward*) bagi karyawan yang terbaik dalam melayani pengunjung.
  - Para mekanik merasa bahwa terkadang apa yang pengunjung dan pihak manajemen inginkan untuk mereka perbuat saling bertentangan.
  - Penyusun iklan tidak berkomunikasi dahulu dengan mekanik mengenai kemungkinan realisasi janji-janji dalam iklan tersebut.
  - Para mekanik merasa sering tidak mengetahui sebelumnya tentang janji-janji dalam iklan perusahaan.
  - Kurangnya interaksi antara mekanik dengan bagian penjualan untuk mendiskusikan tingkat pelayanan yang dapat diberikan bagi pengunjung.

- Para mekanik merasa bahwa kebijakan manajemen mengenai pelayanan pada pengunjung tidak konsisten antar bagian /departemen.
3. Usulan-usulan yang dikembangkan untuk mengatasi faktor internal penyebab ketidakpuasan dapat dilihat di Bab 5. Untuk mengatasi ketidakpuasan pengunjung, langkah-langkah yang harus ditempuh oleh bengkel Oceano Pacific Motor dapat dilihat di Bab 5.

## 6.2 Saran

### 6.2.1 Saran bagi Perusahaan

Saran bagi perusahaan dari penulis adalah melakukan studi kelayakan untuk usulan-usulan yang diajukan penulis bagi perbaikan kinerja bengkel Oceano Pacific Motor untuk indikator-indikator pada kuadran 1 (*Underact*) IPA dari sisi manfaat dan biaya.

### 6.2.2 Saran Penelitian Lebih Lanjut

Saran untuk penelitian lebih lanjut dari penulis adalah:

- Melakukan studi kelayakan mengenai penambahan lokasi bengkel Oceano Pacific Motor sambil berkoordinasi dengan *Main Dealer* Kawasaki Jawa Barat.
- Melakukan penelitian jenis-jenis aksesoris yang banyak diminati oleh pengunjung serta pemilihan aksesoris yang jika digunakan untuk mengganti komponen standar Kawasaki, tidak menurunkan kinerja motor secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Kotler, Philip., "*Manajemen Pemasaran*", Edisi Milienium, Prenhallindo, Jakarta, 2002.
2. Martilla James., "*Importance Performance Analysis*" Journal of Marketing, 1997.
3. Stanton, William J; and Futrell Charless ; "*Fundamental of Marketing*", 8<sup>th</sup> edition, New York ; Mc Graw-Hill Co. inc 1987.
4. Sugiyono, "*Metode Penelitian Administrasi*", Alfabeta, Bandung, 2002.
5. Wallpole, Ronald E ; "*Pengantar Statistika*", PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1995.
6. Zeithaml, Valarie A., Parasuraman, A., Berry, Leonard L.; "*Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation*", The Free Press, a division of Macmillan, Inc., New York, 1990.