

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penyelenggaraan Makanan Institusi

1. Sistem dan Sub Sistem Penyelenggaraan Institusi

Penyelenggaraan makanan Institusi/massal merupakan penyelenggaraan makanan yang dilakukan dalam jumlah besar, yaitu di atas 50 porsi sekali pengolahan. Untuk memenuhi kebutuhan konsumennya, maka sebuah institusi penyelenggaraan makanan harus menerapkan prinsip penyelenggaraan makanan yang memenuhi selera konsumen, sehat, aman, dan dengan harga yang layak. Oleh karena itu maka tujuan penyelenggaraan makanan ini harus mengikuti prinsip yang telah ditentukan tadi (Bakri dkk, 2018).

Penyelenggaraan makanan (*food service*) merupakan sebuah sistem, yang terdiri dari beberapa sub sistem. Masing-masing sub sistem juga memiliki unsur-unsur yang saling terkait untuk mencapai tujuan tertentu. Sub sistem tersebut antara lain: *input*, *proses*, penerapan hygiene sanitasi, *control*, *feed back* dan *environment*. Masing-masing sub sistem memiliki unsur yang saling bekerja sama dalam menjalankan tugas dan kegiatannya masing-masing secara baik sehingga dapat menghasilkan makanan yang bermutu tinggi dan mencapai kepuasan konsumen yang dilayani (Bakri dkk, 2018).

Sistem Operasional Penyelenggaraan Makanan Bahan makanan mentah merupakan bahan baku utama dalam sistem penyelenggaraan makanan. Menurut Unklesbay dkk (1977, dalam Wani 2019) alur bahan makanan dalam sistem penyelenggaraan makanan ini meliputi beberapa subsistem yaitu pembelian, penerimaan, penyimpanan, produksi, distribusi, dan servis/pelayanan.

Elemen yang termasuk sebagai *input* meliputi 6 unsur yaitu *man* (tenaga kerja), *money* (biaya), *material* (bahan makanan dan bahan lainnya), *machine* (peralatan), *method* (prosedur kerja, peraturan-peraturan, standar-standar dan kebijakan institusi) dan *markets* (konsumen). Elemen *process* merupakan sistem pengadaan

mulai dari perencanaan menu sampai penyimpanan, produksi atau pengolahan mulai dari persiapan sampai pemasakan, dan sistem distribusi makanan, penerapan higiene sanitasi dan keselamatan kerja. Elemen *output (goal)* merupakan hasil akhir dari penyelenggaraan makanan yaitu makanan yang bermutu dan sistem pelayanan atau penyajian makanan yang tepat dan efisien dan sesuai dengan kondisi dan harapan dari konsumennya. Selain itu terdapat sistem informasi (*feedback*) untuk pengawasan dan pengendalian serta kondisi lingkungan kerja sangat menentukan seluruh pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan makanan (Bakri dkk, 2018).

2. Klasifikasi Penyelenggaraan Makanan Institusi

Menurut Bakri dkk (2018) klasifikasi penyelenggaraan makanan institusi berdasarkan sifat dan tujuannya dapat dibagi menjadi dua kelompok utama yakni kelompok institusi yang bersifat *service oriented* dan kelompok institusi yang bersifat *profit oriented*. Berikut merupakan kelompok dari institusi yang bersifat *service oriented* antara lain pelayanan kesehatan, sekolah, asrama, institusi sosial, institusi khusus, dan darurat. Kelompok dari institusi yang bersifat *profit oriented* adalah transportasi, industri, dan komersial.

Penyelenggaraan Makanan Institusi (PMI) juga dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis konsumennya. Menurut Bakri dkk (2018) berdasarkan jenis konsumennya, penyelenggaraan makanan dapat diklasifikasikan menjadi 9 kelompok institusi, antara lain:

- a. Penyelenggaraan Makanan pada Pelayanan Kesehatan.
- b. Penyelenggaraan Makanan Anak Sekolah/School Feeding.
- c. Penyelenggaraan Makanan Asrama.
- d. Penyelenggaraan Makanan di Institusi Sosial.
- e. Penyelenggaraan Makanan Institusi Khusus.
- f. Penyelenggaraan Makanan Darurat.
- g. Penyelenggaraan Makanan Industri Transportasi.
- h. Penyelenggaraan Makanan Industri Tenaga Kerja.
- i. Penyelenggaraan Makanan Institusi Komersial.

Menurut Wani (2019) terdapat dua klasifikasi penyelenggaraan makanan yaitu penyelenggaraan makanan nonkomersial dan

penyelenggaraan makanan komersial. Aktivitas penyediaan makanan di penyelenggaraan makanan nonkomersial merupakan kegiatan nirlaba. Umumnya aktivitas tersebut bukanlah aktivitas utama melainkan aktivitas sekunder di rumah sakit, lembaga seperti penyediaan makanan pemasyarakatan, sekolah, fasilitas peribadatan, dan barak militer. Pada instansi-instansi tersebut, makanan disajikan pada pasien, narapidana, siswa, tentara, bahkan juga pada para pengunjung yang datang ke instansi tersebut. Penyelenggaraan makanan komersial merupakan aktivitas yang bertujuan memperoleh profit. Aktivitas yang dilakukan tersebut merupakan kegiatan utama, seperti di restoran, restoran hotel atau motel, kantin di kebun binatang, Penyediaan makanan pada penyelenggaraan makanan komersial dining di kapal pesiar, kafetaria, *food court*, supermarket, dan lain-lain.

B. Penyelenggaraan Makanan Rumah Sakit

1. Ruang Lingkup Penyelenggaraan Makanan pada Rumah Sakit

Penyelenggaraan makanan institusi yang termasuk dalam kelompok pelayanan kesehatan adalah yang dilakukan di rumah sakit, puskesmas perawatan atau klinik perawatan. Penyelenggaraan makanan rumah sakit merupakan merupakan yang paling kompleks dari ketiga jenis pelayanan tersebut, apabila dilihat dari aspek manajemen penyelenggaraannya karena lebih banyak jumlah tenaga kerjanya, jumlah pasiennya, serta jumlah dan jenis menu yang diolah juga lebih banyak dan bervariasi (Bakri dkk, 2018).

Pelayanan Gizi Rumah Sakit (PGRS) di Indonesia merupakan salah satu komponen sistem pelayanan kesehatan di rumah sakit. Pelayanan makanan rumah sakit di Indonesia, baik di rumah sakit pemerintah maupun swasta saat ini sudah mulai menuju perbaikan, karena adanya persaingan antar rumah untuk mendapatkan kepuasan masyarakat khususnya pasien. Belum semua rumah sakit dapat melaksanakan pelayanan makanan dengan pendekatan sistem, karena keterbatasan sumber daya, terutama di rumah sakit kelas C dan D di daerah-daerah, sehingga upaya penanganannya masih

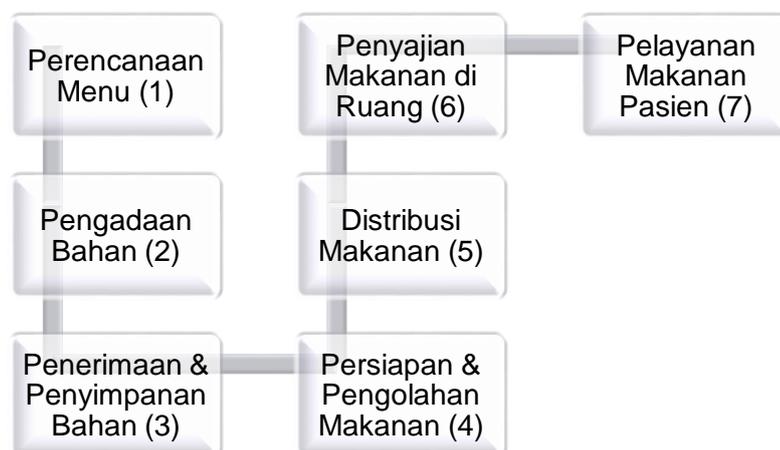
dilakukan dengan cara terpisah-pisah, dan belum menyeluruh (Bakri dkk, 2018).

Sasaran penyelenggaraan makanan di rumah sakit adalah pasien yang sedang menjalani rawat inap, sesuai dengan kondisi rumah sakit dapat juga menyediakan penyelenggaraan makanan bagi para pegawai. Ruang lingkup penyelenggaraan makanan rumah sakit meliputi produksi dan distribusi makanan (PGRS, 2013).

2. Kegiatan Penyelenggaraan Makanan Rumah Sakit

Penyelenggaraan makanan rumah sakit terdiri dari berbagai rangkaian kegiatan. Kegiatan tersebut diantaranya mulai dari perencanaan menu, perencanaan kebutuhan bahan makanan, perencanaan anggaran belanja, pengadaan bahan makanan, penerimaan dan penyimpanan, pemasakan bahan makanan, distribusi dan pencatatan, pelaporan serta evaluasi (PGRS, 2013).

Tujuan penyelenggaraan makanan di rumah sakit menurut PGRS (2013) yaitu menyediakan makanan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan gizi, biaya, aman, dan dapat diterima oleh pasien untuk mencapai status gizi yang optimal. Berikut merupakan gambar alur penyelenggaraan makanan di rumah sakit menurut PGRS (2013):



**Gambar 1. Alur Penyelenggaran Makanan di Rumah Sakit
(Sumber: PGRS, 2013)**

C. Total Quality Management

1. Definisi *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Juharni (2017) *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. *Total Quality Approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan sepuluh karakteristik TQM antara lain fokus pada pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal, memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen yang panjang, membutuhkan kerjasama tim (*team work*), memperbaiki proses secara berkesinambungan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, memiliki kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

2. Manfaat Penerapan *Total Quality Management* (TQM)

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama sehingga dapat meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Adanya perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama yaitu rute pasar yaitu perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya akan semakin tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar, sedangkan pada rute kedua perusahaan dapat meningkatkan *output* yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas (Juharni, 2017).

3. Sepuluh Unsur *Total Quality Management* (TQM)

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) atau *Total Quality Management* (TQM) memiliki sepuluh unsur utama. Menurut Goetsch dan Davis (1994 dalam Juharni, 2017) sepuluh unsur utama TQM dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Fokus pada Pelanggan dalam TQM

Pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan pengendali. Pelanggan eksternal menentukan dari kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka. Sedangkan pelanggan internal memiliki peran besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi terhadap Kualitas

Organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas adalah pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Berdasarkan kualitas yang telah ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melakukan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?"

c. Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM terutama untuk mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen Jangka Panjang TQM

Komitmen jangka panjang TQM adalah suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis, untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama Tim (*Team Work*)

Organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya dapat terdongkrak. Persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dapat dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing internal, sementara dalam organisasi yang menerapkan TQM kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun pemasok lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem/lingkungan. Berdasarkan hal tersebut sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas dihasilkan dapat meningkat.

g. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya dari pendidikan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah karena yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak dapat berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Organisasi yang menerapkan TQM, suatu pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong agar terus belajar. Hal ini berlaku prinsip bahwa belajar adalah proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia, dengan belajar setiap dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang Terkendali

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting, hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil. Pihak-pihak yang terlibat lebih banyak, meskipun demikian kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Karyawan melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

i. Kesatuan Tujuan

TQM dapat diterapkan dengan baik apabila perusahaan memiliki kesatuan tujuan. Setiap usaha yang diberikan dapat diarahkan pada tujuan yang sama, namun kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu terdapat persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik atau perbaikan yang lebih efektif karena dapat mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Pemberdayaan bukan sekedar berarti dengan melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan

memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang dapat memungkinkan para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

4. Implementasi Manajemen Mutu

Mutu merupakan menjaga janji agar pihak pelanggan merasa puas dan diuntungkan. Tanggung jawab mutu berada di pundak seluruh orang yang ada di dalam perusahaan. Ciri-ciri mutu yang baik adalah bukan dari persepsi penyedia produk atau jasa akan tetapi dari sudut pandang atau persepsi konsumen. Hal tersebut disebabkan karena pelanggan yang menggunakan dan menikmati produk dan jasa dari perusahaan, sehingga sudah seharusnya merekalah yang menentukan tingkat mutu produk atau jasa (Juliani, 2012).

Juran menerapkan konsep mutu di Jepang dan alat-alat yang dirancang untuk pabrik ke dalam suatu konsep yang menjadi dasar dari suatu manajemen proses terpadu. Juran mendemonstrasikan tiga proses manajerial untuk mengelola keuangan suatu organisasi yang dikenal dengan Trilogi Juran, yang meliputi: *Quality Planning*, *Quality Control*, dan *Quality Improvement*. Adapun rincian penjelasan trilogi tersebut dalam Juliani (2012) adalah sebagai berikut:

a. *Quality Planning*

Quality Planning merupakan suatu proses mengidentifikasi pelanggan dan proses yang akan dilakukan dengan menyampaikan karakteristik produk dan jasa yang tepat dan kemudian mentransfer pengetahuan ke seluruh anggota perusahaan guna memuaskan pelanggan.

b. *Quality Control*

Quality Control adalah suatu proses dimana produk benar-benar diperiksa dan dievaluasi dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan para pelanggan. Permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan kemudian dipecahkan, semisal terdapat kerusakan mesin produksi maka

harus segera diperbaiki agar produk dapat tersedia pada waktunya dan sesuai dengan kualitas standar yang ditentukan.

c. Quality Improvement

Quality Improvement adalah suatu proses dimana mekanisme yang telah mapan dipertahankan sehingga mutu dapat dicapai secara berkelanjutan. Hal ini meliputi alokasi dari sumber-sumber, menugaskan orang-orang untuk menyelesaikan proyek mutu, melatih para karyawan yang terlibat dalam proyek mutu, menetapkan struktur permanen untuk menjaga mutu dan mempertahankan apa yang telah dicapai sebelumnya.

5. Quality Assurance

Menjaga mutu (*Quality Assurance*) sering diartikan sebagai menjamin mutu atau memiliki arti memastikan mutu. Seperti pada penggunaan kata *to assure* (=to convince, to make sure or certain, to ensure, to secure) artinya yakni meyakinkan orang, mengusahakan sebaik-baiknya, mengamankan atau menjaga (Iman dan Lena, 2017). Lebih lanjut Dr.K. Ishikawa di dalam Iman dan Lena (2017) menyatakan bahwa “Quality Assurance dimaksudkan untuk menjamin mutu dimana konsumen dapat membeli dan menggunakan dengan kepercayaan dan kepuasan dan masih dapat digunakan untuk jangka panjang” (*To assure quality which consumers be able to buy and to use whith confidence and satisfaction, and still to be able to us last long*).

D. Kepuasan Konsumen

1. Definisi Kepuasan Konsumen

Keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan pada akhirnya akan bermuara pada nilai yang akan diberikan oleh pelanggan. Hal tersebut mengenai kepuasan yang dirasakan (Daga, 2017). Menurut Rangkuty (2006) pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara tingkat kepentingan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Menurut Wijaya (2018) kepuasan konsumen suatu jasa ditentukan oleh tingkat kepentingan konsumen sebelum menggunakan jasa dibandingkan dengan hasil persepsi konsumen

terhadap jasa tersebut setelah konsumen merasakan kinerja jasa tersebut.

Menurut Wijaya (2018) salah satu faktor yang dapat menentukan kepuasan konsumen adalah kualitas layanan yang terdiri atas lima dimensi kesenjangan pelayanan antara lain ketanggapan, keandalan, empati, jaminan, dan bukti langsung yang merupakan ketidaksesuaian antara persepsi pelayanan (*perceived service*) dan pelayanan yang diharapkan (*expected service*). Sebagai pengguna jasa harapan dari pelanggan (*customer expectation*) memainkan peranan yang penting sebagai standar perbandingan dalam mengevaluasi kualitas maupun kepuasan pelanggan.

Praktisi maupun akademisi memiliki keyakinan dalam marketing bahwa konsumen dapat menilai kinerja pelayanan dibandingkan dengan harapan sebelum membeli atau mengonsumsi. Kesepadanan akan menimbulkan adanya kecocokan, sebaliknya kesenjangan akan menimbulkan adanya ketidakcocokan. Harapan dan ketidakcocokan dipengaruhi oleh berbagai variabel, diantaranya yaitu persepsi nilai, kualitas, *marketing mix*, merek, dan citra (Daga, 2017).

2. Manfaat Mengukur Kepuasan Konsumen

Manfaat mengukur kepuasan konsumen menurut Rangkyu (2006) adalah untuk memenuhi *customer expectations*, langsung mempengaruhi kinerja penjualan. Kemampuan bereaksi secara cepat akan menciptakan retensi pelanggan yang lebih tinggi dan akhirnya akan menciptakan penjualan dan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan. Mengukur kepuasan pelanggan sangat bermanfaat bagi perusahaan dalam rangka mengevaluasi posisi perusahaan saat ini dibandingkan dengan pesaing dan pengguna akhir serta dapat menemukan bagian mana yang membutuhkan peningkatan. Umpan balik dari pelanggan secara langsung atau dari *focus group* atau dari keluhan pelanggan merupakan alat untuk mengukur kepuasan pelanggan. Mengingat berbagai informasi kepuasan konsumen dapat diperoleh baik secara terstruktur maupun tidak terstruktur, maka

konversi dari bahasa natural menjadi bahasa numerik memungkinkan kita dapat melakukan perbandingan dengan syarat tertentu.

Menurut Rangkuty (2006) bagi para praktisi bisnis, biaya riset kepuasan pelanggan relatif tinggi. Tetapi biaya yang dikeluarkan ini akan lebih kecil apabila dibandingkan dengan tingginya biaya yang harus dikeluarkan bila terjadi kesalahan pengambilan keputusan akibat kekeliruan dalam memahami selera konsumen.

3. Indikator Kepuasan Konsumen

Menurut teori Kotler dalam Daga (2017), menyatakan kunci untuk mempertahankan pelanggan adalah kepuasan konsumen. Indikator dari kepuasan konsumen dapat dilihat dari:

- a. *Re-purchase* yaitu embeli kembali, dimana pelanggan tersebut akan kembali kepada perusahaan untuk mencari barang/jasa.
- b. Menciptakan *word-of-mouth* yaitu Pelanggan akan mengatakan hal-hal yang baik tentang perusahaan kepada orang lain
- c. Menciptakan citra merek yaitu pelanggan akan kurang memperhatikan merek dan iklan dari produk pesaing.
- d. Menciptakan keputusan pembelian pada perusahaan yang sama yaitu membeli produk lain dari perusahaan yang sama.

4. Dimensi Kualitas

Menurut Rangkuty (2006) terdapat dimensi kualitas yang harus diperhatikan dalam kepuasan konsumen. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing dari dimensi kualitas:

- a. *Responsiveness* (ketanggapan) merupakan kemampuan untuk menolong pelanggan dan ketersediaan untuk melayani pelanggan dengan baik.
- b. *Reliability* (keandalan) merupakan kemampuan untuk melakukan pelayanan sesuai yang dijanjikan dengan segera, dan memuaskan. akurat,
- c. *Emphaty* (empati) merupakan rasa peduli untuk memberikan perhatian secara individual kepada pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan, serta kemudahan untuk dihubungi.

- d. *Assurance* (jaminan) merupakan pengetahuan, kesopanan petugas serta sifatnya yang dapat dipercaya sehingga pelanggan terbebas dari risiko.
- e. *Tangibles* (bukti langsung) meliputi berbagai fasilitas fisik, perlengkapan karyawan, dan sarana komunikasi.

5. Metode Pengukuran Kepuasan Konsumen

Menurut Rangkyu (2006) terdapat empat metode pengukuran kepuasan konsumen. Metode penelitian yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan metode survei. Pengukurannya dilakukan dengan cara-cara berikut:

- a. Pengukuran dapat dilakukan/diajukan secara langsung melalui pertanyaan kepada pelanggan melalui ungkapan sangat tidak puas, kurang puas, cukup puas, puas dan sangat puas.
- b. Responden diberi pertanyaan mengenai seberapa besar konsumen mengharapkan suatu atribut tertentu dan seberapa besar yang mereka rasakan atau terima.
- c. Responden diminta menuliskan masalah-masalah yang mereka hadapi yang berkaitan dengan penawaran dari perusahaan dan diminta untuk menuliskan dari perbaikan-perbaikan yang mereka sarankan atau inginkan.
- d. Responden diminta meranking dari atribut penawaran berdasarkan derajat kepentingan setiap elemen dan seberapa baik kinerja perusahaan pada masing-masing elemen.

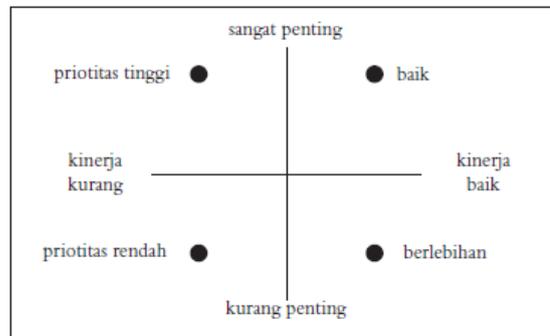
6. Metode Pengukuran Kepuasan Konsumen IPA dan CSI

Dua komponen yang akan mempengaruhi tingkat kepuasan konsumen, yaitu komponen harapan dan kinerja. Hal tersebut diukur dengan dua metode, yaitu:

a. *Importance Performance Analysis (IPA)*

Importance Performance Analysis (IPA) adalah prosedur untuk menunjukkan kepentingan relatif dari berbagai atribut dan kinerja suatu organisasi atau perusahaan, produk dalam menentukan atribut-atribut yang mendasar. Data yang telah diukur menggunakan metode IPA akan disajikan dalam bentuk diagram

seperti yang tergambar pada Gambar 3 dan dianalisis secara deskriptif.



**Gambar 2. Diagram Klasifikasi Kepentingan
(Sumber: Wijaya, 2018)**

Masing-masing kuadran pada gambar 3 menunjukkan keadaan sebagai berikut:

- 1) Kuadran A, wilayah yang memuat atribut-atribut yang dianggap penting oleh pelanggan tetapi dalam kenyataannya atribut-atribut ini belum sesuai yang diharapkan (tingkat kepuasan konsumen masih sangat rendah). Oleh karena itu, perusahaan melakukan perbaikan secara terus menerus yang pada akhirnya *performance* dalam kuadran ini meningkat.
- 2) Kuadran B, wilayah yang memuat atribut-atribut yang dianggap penting oleh pelanggan dan atribut-atribut yang dianggap oleh pelanggan sudah sesuai dengan yang dirasakan sehingga tingkat kepuasan relatif lebih tinggi.
- 3) Kuadran C, wilayah yang memuat atribut-atribut yang dianggap kurang penting oleh pelanggan dan pada kenyataannya kinerjanya kurang istimewa.
- 4) Kuadran D, wilayah yang memuat atribut-atribut yang dianggap kurang penting oleh pelanggan dan dirasakan berlebihan (Wijaya, 2018).

b. Customer Satisfaction Index (CSI)

Customer Satisfaction Index (CSI) ini digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan konsumen penggunaan jasa secara menyeluruh dengan melihat tingkat kepentingan dari atribut-atribut produk/jasa (Devani dan Rizko, 2016). Tingkat kepuasan konsumen secara menyeluruh yang dihitung menggunakan metode CSI dapat dilihat dari kriteria tingkat kepuasan konsumen yang diklasifikasikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Nilai *Customer Satisfaction Index* (CSI)

No.	Nilai	Kriteria CSI
1.	$X > 0,81$	Sangat puas
2.	0,66 – 0,80	Puas
3.	0,51 – 0,65	Cukup puas
4.	0,35 – 0,50	Kurang puas
5.	0,00 – 0,34	Tidak puas