Analisis Kualitas Pelayanan Minimarket Indomaret di Bandung untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Sonna Kristina¹, Marla Setiawati², Shandy Sebastian^{3*}

^{1,2,3}Program Studi Teknik Industri, Institut Teknologi Harapan Bangsa, Bandung, Indonesia
(*shandy.sebastian@yahoo.com)

Abstrak – Kualitas pelayanan adalah salah satu faktor penentu yang penting untuk mempertahankan kinerja bisnis suatu perusahaan. Pelayanan yang berkualitas dapat membuat pelanggan puas yang sangat bermanfaat bagi perusahaan. Salah satu perusahaan yang perlu memberikan pelayanan yang berkualitas adalah Indomaret. Permasalahan pelayanan pada Indomaret terjadi karena pengalaman buruk konsumen yang mengakibatkan pelanggan kecewa. Perusahaan perlu memperbaiki kinerja pelayanannya untuk menutup kesenjangan yang terjadi agar masalah ini tidak berdampak buruk pada kinerja bisnisnya. Agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas, perusahaan perlu mengetahui ukuran kualitasnya saat ini serta kinerja yang menjadi prioritas perbaikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya. Oleh sebab itu, penelitian ini disusun agar perusahaan mengetahui ukuran kualitas pelayanannya saat ini dan kinerja pelayanan yang menjadi prioritas perbaikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga perusahaan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas. Metode yang digunakan dalam mengukur kualitas layanan adalah SERVQUAL, sedangkan untuk mengetahui prioritas perbaikannya dihasilkan dari penggabungan metode SERVQUAL dengan *Importance Performance Analysis* (IPA). Hasil pengukuran kualitas pelayanan Indomaret Bandung yang diperoleh adalah -0.267, yang artinya pelayanan yang diberikan belum berkualitas. Selain itu, terdapat 16 kinerja yang menjadi prioritas perbaikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Analisis kualitas pelayanan ini akan membantu perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pelayanan perusahaan serta meningkatkan kualitas layanannya.

Kata kunci: *Importance Performance Analysis*; kualitas pelayanan; kepuasan pelanggan; SERVQUAL

I. PENDAHULUAN

Kualitas pelayanan adalah salah satu faktor penentu yang penting untuk mempertahankan kinerja bisnis suatu perusahaan. Dengan memberikan pelayanan yang berkualitas, pelanggan akan merasa puas karena pelayanan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan yang diharapkan. Kepuasan pelanggan sendiri sangat bermanfaat bagi perusahaan. Menurut Tjiptono dan Fandy (1996), manfaat kepuasan pelanggan adalah untuk menjaga relasi perusahaan dengan para pelanggannya, mendorong terciptanya loyalitas pelanggan, mendorong konsumen melakukan pembelian ulang, membentuk suatu rekomendasi yang positif dari mulut ke mulut, dan dapat meningkatkan laba penjualan perusahaan. Salah satu perusahaan yang perlu memberikan pelayanan yang berkualitas adalah Indomaret.

Permasalahan yang berhubungan dengan pelayanan pada Indomaret terjadi di cabang Indomaret Bandung, karena pengalaman buruk konsumen yang disebabkan ketidakmampuan pegawai dalam memenuhi harapan konsumen. Akibatnya, pelanggan menjadi tidak puas dan merasa kecewa terhadap perusahaan karena harapannya tidak dipenuhi. Menurut Parasuraman dkk. (1988), fenomena ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan pada pelayanan Indomaret. Apabila perusahaan tidak memperbaiki kinerja pelayanannya untuk memperkecil atau menutup kesenjangan yang terjadi, maka perusahaan lama-kelamaan tidak akan mampu mempertahankan kinerja bisnisnya. Berdasarkan portofolio tentang fakta-fakta konsumen yang diperoleh dari *goldenstone*, terdapat beberapa hal yang akan terjadi berhubungan dengan pelanggan yang tidak puas yaitu saat ada satu konsumen yang melakukan komplain karena tidak puas terhadap layanan perusahaan, secara bersamaan 26 konsumen lain yang tidak puas namun tidak komplain pindah ke toko lain, satu konsumen yang tidak puas akan menceritakan pengalamannya pada 9-15 orang dan sekitar 13% diantaranya bercerita pada lebih dari 20 orang, sekitar 70% terjadinya transaksi dikarenakan faktor kesan konsumen terhadap pelayanan perusahaan, dan pelayanan yang berkualitas rendah adalah alasan utama konsumen meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi minimarket Indomaret untuk memberikan pelayanan yang berkualitas agar dapat memuaskan pelanggannya.

Untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, perlu dilakukan pengukuran. Pengukuran kualitas pelayanan penting untuk dilakukan karena dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki/meningkatkan kinerjanya secara efektif dan efisien. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas

pelayanan, diantaranya adalah SERVQUAL dan SERVPERF. SERVQUAL mengukur kualitas pelayanan dengan menggunakan analisis kesenjangan antara persepsi dan ekspektasi, sedangkan SERVPERF hanya menggunakan persepsi dalam pengukurannya. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengukuran menggunakan SERVPERF lebih unggul dari SERVQUAL dari sisi tingkat validitas dan reliabilitas dalam menjelaskan pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan. Namun dalam pengukurannya, SERVPERF memiliki kekurangan yaitu dalam mendiagnosa/mengenali permasalahan pelayanan yang terjadi. Menurut penelitian Jain dan Gupta (2004), SERVQUAL lebih unggul daripada SERVPERF dalam mendiagnosa permasalahan pelayanan, sehingga dapat membantu pihak manajerial dalam meningkatkan kualitas pelayanan suatu perusahaan. Banyak peneliti yang mempelajari permasalahan kualitas pelayanan menyatakan bahwa analisis kesenjangan adalah alat ukur yang paling efektif untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sebuah perusahaan (Lin dkk., 2009). Oleh karena itu, metode pengukuran yang digunakan untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini adalah SERVQUAL dengan menggunakan lima dimensi kualitas pelayanan yang terdiri dari *Responsiveness*, *Assurance*, *Tangible*, *Empathy*, *Reliability* atau disingkat RATER sebagai elemen penentu pelayanan yang berkualitas.

Walaupun SERVQUAL dapat membantu untuk meningkatkan kualitas pelayanan, metode ini mengasumsikan bahwa perbaikan kinerja berbanding linier dengan kepuasan (Tan & Pawitra, 2001), sehingga hasil perbaikan yang dihasilkan belum tentu tepat. Penggabungan metode SERVQUAL dengan *Importance Performance Analysis* (IPA) akan meningkatkan kekuatan analisis (Lin dkk., 2009), karena IPA berguna sebagai pedoman dalam mengalokasikan sumber daya organisasi yang terbatas pada bidang-bidang spesifik sehingga perbaikan kinerja yang dilakukan dapat berdampak besar pada kepuasan pelanggan (Rangkuti, 2008).

Oleh karena itu rumusan masalah dari penelitian ini adalah berapa hasil pengukuran kualitas pelayanan Indomaret Bandung saat ini dengan menggunakan metode SERVQUAL serta kinerja pelayanan apa saja yang menjadi prioritas perbaikan kinerja apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan para pelanggannya. Adapun Batasan masalah dan asumsi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu responden penelitian adalah pelanggan Indomaret wilayah Bandung Timur dan kinerja pelayanan yang diteliti adalah pelayanan saat pelanggan belanja *offline* di Indomaret. Responden penelitian yang dipilih adalah pelanggan Indomaret wilayah Bandung Timur karena mayoritas gerai Indomaret di Bandung berada di Bandung Timur. Berdasarkan pencarian gerai-gerai Indomaret yang berada di Bandung dengan bantuan *google maps* pada 14 Juni 2021, sebanyak 45% dari 277 gerai Indomaret yang ada di Bandung ditemukan di wilayah Timur, sehingga kualitas pelayanan Indomaret Bandung Timur dianggap dapat menggambarkan kualitas pelayanan Indomaret di Bandung.

II. STUDI LITERATUR

A. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja yang diharapkan (Kotler & Keller, 2016). Salah satu faktor yang menentukan tingkat kepuasan pelanggan adalah kualitas pelayanan.

B. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan konsumen yang berhubungan dengan produk, manusia, proses, tugas, dan lingkungan. Ada lima dimensi pembentuk pelayanan yang berkualitas yaitu *Responsiveness*, *Assurance*, *Tangible*, *Empathy*, dan *Reliability* (Parasuraman dkk., 1988).

C. SERVQUAL

SERVQUAL dibangun atas adanya perbandingan dua faktor, yaitu persepsi pelanggan atas layanan nyata yang mereka terima (*perceived service*) dengan layanan yang sesungguhnya diharapkan (*expected service*). Jika $Perceived\ service \geq expected\ service$, pelayanan tersebut dikatakan berkualitas, sedangkan jika, $perceived\ service < expected\ service$, maka pelayanan dikatakan tidak berkualitas (Lupiyoadi & Hamdani, 2013).

D. Importance Performance Analysis (IPA)

IPA pertama kali diperkenalkan oleh Martila dan James pada tahun 1977 (Martila & James, 1977). IPA digunakan untuk memetakan hubungan antara kepentingan atau tingkat harapan konsumen dengan kinerja dari masing-masing indikator (Yola & Budianto, 2013). Fungsi utama IPA adalah untuk menampilkan informasi tentang faktor-faktor pelayanan yang menurut konsumen sangat mempengaruhi kepuasannya dan yang perlu diperbaiki karena pada saat ini belum memuaskan.

Gambar 1. Importance-Performance Matrix

Keterangan:

- 1) Kuadran I → Indikator yang berada pada wilayah ini, adalah indikator yang dianggap memiliki tingkat kepentingan yang tinggi, tetapi kinerja yang dirasakan belum sesuai dengan yang harapan pelanggan. Indikator-indikator pada wilayah ini harus segera ditingkatkan kinerjanya.
- 2) Kuadran II → Indikator pada wilayah ini adalah indikator yang memiliki tingkat kepentingan yang tinggi dan tingkat kinerja yang tinggi. Indikator yang masuk ke dalam wilayah ini perlu dipertahankan.
- 3) Kuadran III → Indikator pada wilayah ini adalah indikator yang memiliki tingkat kepentingan yang rendah dan tingkat kinerja yang rendah. Indikator yang masuk pada wilayah ini memberikan pengaruh yang kecil bagi kepuasan pelanggan.
- 4) Kuadran IV → Indikator pada wilayah ini adalah indikator yang memiliki tingkat kepentingan yang rendah, tetapi kinerja yang dirasakan terlalu tinggi. Biaya yang digunakan untuk menunjang indikator ini dapat dikurangi agar dapat menghemat pengeluaran biaya.

III. METODOLOGI

Berikut adalah langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian yang disajikan dalam diagram alir.

Gambar 2. Diagram Alir Metodologi Penelitian

A. Penentuan Sampel

Teknik pemilihan sampel pada tahap penentuan sampel menggunakan *non-probability sampling*. Menurut Sugiyono dalam Ghozali (2013), *non-probability sampling* adalah teknik yang tidak memberi peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Teknik *non-probability sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan karakteristik populasi yaitu pelanggan Indomaret wilayah Bandung Timur serta pelanggan yang minimal memiliki frekuensi kunjungan ke minimarket Indomaret wilayah Bandung Timur sebanyak satu kali dalam sebulan.

Dikarenakan populasi dari sampel yang akan diteliti tidak diketahui, maka untuk menentukan jumlah sampel minimum menggunakan rumus Martanti (Pelupessy, 2018):

$$n = \frac{z^2}{4(Moe)^2} \quad (1)$$

Dengan menggunakan taraf signifikansi (α) 5% dan *margin of error* (Moe) yang ditetapkan sebesar 10%, maka jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah 96.04 dan dibulatkan menjadi 97 sampel.

B. Pembuatan Kuesioner

Kuesioner dibuat menggunakan skala likert dengan skor 1-5 melalui *google form link* berdasarkan konsep dimensi pelayanan yang berkualitas. *Responsiveness* adalah ketersediaan pegawai minimarket untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap pada pelanggan (Omar dkk., 2015). Indikator penelitian yang digunakan untuk mengukur dimensi *responsiveness* yaitu cepat tanggap dalam menyampaikan pelayanan kepada pelanggan (R1), cepat tanggap dalam menangani keluhan (R2), ketersediaan membantu pelanggan (R3). *Assurance* adalah Pengetahuan dan kesopanan pegawai serta kemampuan pegawai untuk menyampaikan rasa percaya dan keyakinan pada pelanggan (Omar dkk., 2015). Indikator penelitian yang digunakan untuk mengukur dimensi *assurance* yaitu keamanan tempat parkir (A1), keamanan tempat belanja (A2), keamanan fasilitas pembayaran non-tunai (A3), kesopanan dalam pelayanan (A4), pelayanan yang menumbuhkan keyakinan pada pelanggan (A5), pegawai yang berpengetahuan (A6). *Tangible* adalah penampilan/rupa dari fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan personalia yang sesuai dengan karakteristik pelayanan yang diberikan (Omar dkk., 2015). Indikator penelitian yang digunakan untuk mengukur dimensi *tangible* yaitu pegawai berpenampilan profesional (rapi, bersih, berseragam) (T1), pencahayaan ruang belanja

(T2), ruang belanja bersih (T3), suhu ruang belanja nyaman (T4), peralatan untuk memudahkan pelanggan belanja (T5), penataan barang rapi (T6), kebersihan area parkir (T7), luas area parkir (T8), kebersihan toilet (T9). *Empathy* adalah kepedulian dan perhatian penyedia pelayanan kepada pelanggan seperti memperlakukan pelanggan sebagai individu (Omar dkk., 2015). Indikator penelitian yang digunakan untuk mengukur dimensi *empathy* yaitu kemudahan akses untuk menyampaikan kritik/saran/keluhan pelanggan (E1), pegawai menyambut kedatangan pelanggan (E2), pelayanan berkualitas tanpa memandang status sosial, etnis, agama, gender (E3), letak minimarket yang strategis sehingga mudah dijangkau (E4). *Reliability* adalah kemampuan untuk memberikan pelayanan yang terpercaya dan akurat kepada pelanggannya (Omar dkk., 2015). Indikator penelitian yang digunakan untuk mengukur dimensi *reliability* yaitu harga yang tercantum sesuai dengan harga di kasir (RE1), ketersediaan barang selalu terjaga (RE2), kemudahan dalam pembayaran (RE3), kemampuan pegawai kasir menghitung transaksi pembayaran dengan teliti (RE4), menyediakan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan (RE5), menyelenggarakan layanan pada waktu yang dijanjikan (RE6).

C. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan pada 101 data hasil kuesioner sebelum data tersebut diolah. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Pengujian dilakukan dengan mengkorelasikan setiap skor pernyataan dengan skor totalnya. Jika r hitung lebih besar atau sama dengan r tabel ($r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$), item pernyataan dikatakan valid. Sebaliknya jika r hitung lebih kecil daripada r tabel ($r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$), item pernyataan dikatakan tidak valid. Nilai r tabel pada penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5%, sehingga nilai r tabel dengan menggunakan *degree of freedom* (df): $n-2$ untuk pengujian dua arah (*two-side*) adalah 0.1956. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat keandalan suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan reliabel jika kuesioner dapat mengungkapkan data yang bisa dipercaya dan sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya. Metode pengujian reliabilitas yang digunakan adalah Cronbach's Alpha (α). Jika nilai $\alpha \geq 0.06$, kuesioner dianggap reliabel (Sugiyono, 2012). Dalam pengujian validitas dan reliabilitas, penelitian ini menggunakan *software* IBM SPSS *statistics* v24 untuk mempermudah dan mempercepat dalam pengujiannya.

D. Analisis Data Dengan menggunakan SERVQUAL dan Importance Performance Analysis (IPA)

Sebelum melakukan analisis kesenjangan dengan menggunakan SERVQUAL, dilakukan pembobotan pada hasil kuesioner yang diperoleh. Pemberian bobot dilakukan dengan menggunakan rumus pembobotan nilai SERVQUAL (Ismawati, 2013):

$$\sum xi = (\sum X1 \times 1) + (\sum X2 \times 2) + (\sum X3 \times 3) + (\sum X4 \times 4) + (\sum X5 \times 5) \quad (2)$$

$$\sum yi = (\sum Y1 \times 1) + (\sum Y2 \times 2) + (\sum Y3 \times 3) + (\sum Y4 \times 4) + (\sum Y5 \times 5) \quad (3)$$

Kemudian bobot tersebut dirata-rata dengan rumus (Ismawati, 2013):

$$\bar{X}_i = \frac{\sum xi}{n} \quad (4)$$

$$\bar{Y}_i = \frac{\sum yi}{n} \quad (5)$$

Keterangan:

$\sum Xi, \sum Yi$ = jumlah bobot jawaban persepsi, ekspektasi

$\bar{X}_i$ = rata-rata bobot jawaban persepsi

$\bar{Y}_i$ = rata-rata bobot jawaban ekspektasi

n = jumlah responden

Setelah dilakukan pembobotan, dilakukan analisis dengan menggunakan SERVQUAL untuk mengetahui ukuran kualitas pelayanan dan kesenjangan yang terjadi, serta perbaikan yang perlu dilakukan manajer perusahaan untuk memperkecil kesenjangan pelayanan yang terjadi dengan menggabungkan hasil

SERVQUAL dan IPA yang diperoleh. Untuk mempermudah dalam peletakan koordinat setiap indikator pada matriks IPA, digunakan *software* IBM SPSS *statistics* v24.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil uji validitas dan reliabilitas *perceived service* dan *expected service* pada 101 responden menunjukkan bahwa seluruh variabel valid dan reliabel.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

Variabel	R Hitung		R Tabel	Keterangan
	Persepsi	Ekspektasi		
R1	0.487	0.673	0.1956	Valid
R2	0.543	0.573	0.1956	Valid
R3	0.522	0.532	0.1956	Valid
A1	0.593	0.708	0.1956	Valid
A2	0.489	0.552	0.1956	Valid
A3	0.577	0.587	0.1956	Valid
A4	0.673	0.744	0.1956	Valid
A5	0.602	0.667	0.1956	Valid
A6	0.632	0.570	0.1956	Valid
T1	0.700	0.705	0.1956	Valid
T2	0.738	0.781	0.1956	Valid
T3	0.726	0.814	0.1956	Valid
T4	0.722	0.805	0.1956	Valid
T5	0.648	0.660	0.1956	Valid
T6	0.707	0.707	0.1956	Valid
T7	0.732	0.732	0.1956	Valid
T8	0.597	0.615	0.1956	Valid
T9	0.578	0.605	0.1956	Valid
E1	0.511	0.540	0.1956	Valid
E2	0.642	0.604	0.1956	Valid
E3	0.717	0.742	0.1956	Valid
E4	0.724	0.751	0.1956	Valid
RE1	0.707	0.758	0.1956	Valid
RE2	0.695	0.745	0.1956	Valid
RE3	0.648	0.568	0.1956	Valid
RE4	0.760	0.795	0.1956	Valid
RE5	0.772	0.783	0.1956	Valid
RE6	0.694	0.754	0.1956	Valid

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

N of Items	Cronbach's Alpha Variabel		Cronbach's Alpha	Keterangan
	Persepsi	Ekspektasi		
28	0.939	0.944	≥ 0.600	Valid

B. SERVQUAL

Setelah diketahui bahwa seluruh variabel valid dan reliabel, penelitian dilanjutkan dengan melakukan *gap analysis* pada pelayanan Indomaret Bandung. Ada tiga kesenjangan/*gap* yang mungkin terjadi (Supranto, 2006), yaitu $gap = 0$ (pelanggan puas), $gap > 0$ (pelanggan sangat puas), $gap < 0$ (pelanggan tidak puas).

Tabel 3
Pengukuran Kualitas Pelayanan Indomaret

Variabel	Perspesi	Ekspektasi	Gap	Ranking
R1	3.564	4.109	-0.545	2
R2	3.500	3.977	-0.477	4
R3	3.648	3.989	-0.341	8
A1	3.941	4.198	-0.257	13
A2	3.700	4.140	-0.440	5
A3	3.835	4.033	-0.198	18
A4	4.030	4.238	-0.208	17
A5	4.099	4.208	-0.109	24
A6	3.706	3.988	-0.282	11
T1	4.040	4.139	-0.099	25
T2	4.188	4.149	0.040	28
T3	4.079	4.228	-0.149	23
T4	4.109	4.188	-0.079	27
T5	3.793	3.989	-0.196	19
T6	3.970	4.129	-0.158	22
T7	3.673	3.950	-0.277	12
T8	3.745	4.092	-0.347	6
T9	3.372	4.012	-0.640	1
E1	3.526	3.872	-0.346	7
E2	3.832	3.931	-0.099	26
E3	3.891	4.149	-0.257	14
E4	4.050	4.287	-0.238	16
RE1	3.960	4.297	-0.337	9
RE2	3.614	4.158	-0.545	3
RE3	3.855	4.145	-0.289	10
RE4	4.129	4.297	-0.168	21
RE5	3.941	4.198	-0.257	15
RE6	4.089	4.267	-0.178	20

Berdasarkan hasil pengukuran kualitas pelayanan Indomaret, rata-rata seluruh kesenjangan yang dihasilkan adalah -0.267 (tidak berkualitas). *Ranking* disusun berdasarkan besar nilai ketidakpuasan atas pelayanan.

C. Importance Performance Analysis (IPA)

Setelah diperoleh hasil pengukuran kualitas dengan menggunakan SERVQUAL, penelitian dilanjutkan dengan mengklasifikasikan setiap indikator pada matriks 2×2 , untuk mencari prioritas perbaikan yang perlu dilakukan.

Gambar 3. Importance-Performance Matrix Pelanggan Indomaret

D. Hubungan SERVQUAL dengan IPA dalam Perbaikan Kinerja untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Penggunaan metode SERVQUAL dan IPA dalam perbaikan kinerja pelayanan adalah untuk meningkatkan keefektifan solusi perbaikan yang dihasilkan. Metode SERVQUAL dapat membantu manajer dalam mengetahui kesenjangan-kesenjangan yang terjadi dari kinerja pelayanan yang diberikan dan solusi perbaikan yang dilakukan untuk memperkecil atau menutup kesenjangan tersebut. Namun, perbaikan yang dihasilkan belum tentu tepat dalam arti perbaikan yang dilakukan mungkin tidak berdampak besar pada kepuasan pelanggan karena perbaikan solusi yang dihasilkan dari metode ini sesuai dengan besarnya kesenjangan atau kepuasan yang dihasilkan. Oleh karena itu, perlu tambahan metode *Importance Performance Analysis* (IPA). IPA dapat membantu dalam mengklasifikasikan setiap data tersebut ke dalam kuadran, sehingga membantu manajer untuk tidak salah dalam mengalokasikan sumber daya saat melakukan perbaikan dan dampak yang dihasilkan besar pada kepuasan pelanggan.

Penggabungan konsep dan hasil pengolahan data dan analisis berdasarkan SERVQUAL dan IPA untuk mendapatkan hasil perbaikan yang lebih efektif. Perbaikan disusun berdasarkan kuadran. Kemudian pada kuadran *concentrate here* dan *keep up the good work*, perbaikan diurutkan berdasarkan besarnya *gap* yang terjadi, sedangkan untuk kuadran *low priority* diurutkan berdasarkan besarnya *importance*.

Tabel 4
Perbaikan Kinerja Pelayanan Indomaret

Variabel	Gap	Kuadran	Importance	Ranking
RE2	-0.545	<i>Concentrate Here</i>	4.158	1
A2	-0.440	<i>Concentrate Here</i>	4.140	2
RE1	-0.337	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.297	3
RE3	-0.289	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.145	4
A1	-0.257	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.198	5
E3	-0.257	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.149	6
RE5	-0.257	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.198	7
E4	-0.238	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.287	8
A4	-0.208	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.238	9
RE6	-0.178	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.267	10
RE4	-0.168	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.297	11
T6	-0.158	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.129	12
T3	-0.149	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.228	13
A5	-0.109	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.208	14
T1	-0.099	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.139	15
T4	-0.079	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.188	16
T2	0.040	<i>Keep Up the Good Work</i>	4.149	
R1	-0.545	<i>Low Priority</i>	4.109	17
T8	-0.347	<i>Low Priority</i>	4.092	18
A3	-0.198	<i>Low Priority</i>	4.033	19
T9	-0.640	<i>Low Priority</i>	4.012	20
T5	-0.196	<i>Low Priority</i>	3.989	21
R3	-0.341	<i>Low Priority</i>	3.989	22
A6	-0.282	<i>Low Priority</i>	3.988	23
R2	-0.477	<i>Low Priority</i>	3.977	24
T7	-0.277	<i>Low Priority</i>	3.950	25
E2	-0.099	<i>Low Priority</i>	3.931	26
E1	-0.346	<i>Low Priority</i>	3.872	27

Berdasarkan hasil perbaikan dengan menggabungkan metode SERVQUAL dan IPA, diperoleh urutan perbaikan yang membantu perusahaan dalam mengalokasikan sumber dayanya dalam meningkatkan kualitas pelayanannya secara efektif dan efisien. Urutan tersebut disusun berdasarkan kinerja yang perlu diperbaiki agar dapat berdampak besar pada kepuasan pelanggan. Setelah itu, mencari masalah yang menjadi penyebab terjadinya kesenjangan dalam pelayanan untuk diperbaiki agar dapat memperkecil kesenjangan yang terjadi.

V. KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil analisis pada lima variabel pembentuk pelayanan berkualitas (*responsiveness, assurance, tangible, empathy, reliability*) dengan menggunakan metode SERVQUAL, hasil rata-rata keseluruhan kesenjangan pelayanan Indomaret Bandung yang diperoleh adalah -0.267 ($\text{Gap} < 0$) yang artinya pelayanan yang diberikan belum berkualitas karena pelayanan Indomaret belum bisa memuaskan atau belum berhasil memberikan pelayanan sesuai dengan yang diharapkan pelanggan-pelanggannya.
2. Berdasarkan hasil analisis perbaikan yang dilakukan dengan menggunakan metode SERVQUAL dan IPA, terdapat 16 kinerja yang menjadi prioritas perbaikan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan Indomaret Bandung. Pihak manajemen Indomaret harus melakukan perbaikan pada kinerja pelayanannya untuk meningkatkan kepuasan para pelanggan dengan cara sebagai berikut:

Tabel 5
Usulan Perbaikan Pelayanan Indomaret

Variabel	Saran
RE2	<i>Training</i> pegawai minimarket yang bersangkutan agar pegawai tersebut dapat mengelola persediaan barang di minimarket dengan baik.
A2	Pihak Indomaret Bandung perlu menertibkan tukang parkir yang beroperasi di area parkir minimarket agar mereka tetap harus mentaati protokol kesehatan yang ditetapkan oleh pemerintah dan tidak memaksa pelanggan untuk membayar parkir.
RE1	Pegawai minimarket yang bersangkutan perlu di <i>training</i> agar disiplin dalam membarui label harga setiap ada perubahan harga.
RE3	1. Memiliki infrastruktur dan teknologi cadangan untuk mengatasi gangguan yang terjadi dengan cara beralih ke infrastruktur dan teknologi cadangan, sehingga sistem pembayaran non-tunai masih bisa berjalan. 2. Pelatihan pegawai terutama pegawai baru agar lebih terampil dalam menggunakan fasilitas pembayaran non-tunai. Pelatihan <i>supervisor</i> agar dapat mengawasi pegawai kasir yang berkerja sehingga pegawai kasir menjadi disiplin dan tidak malas-malasan.
A1	Sebelum pelanggan masuk ke dalam minimarket, sebaiknya ada pegawai yang menunggu di depan pintu untuk mengecek suhu tubuh dan masker pelanggan.
E3	Pegawai minimarket <i>frontliner</i> perlu dilatih agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik dan berkualitas tanpa memandang penampilan para pelanggannya.
RE5	Sebelum barang promo diiklankan, sebaiknya ada komunikasi antara departemen periklanan dengan gerai-gerai minimarket dan antara departemen periklanan dengan departemen yang mengurus sistem harga agar jika pelanggan menayakan barang promo pegawai minimarket tahu serta saat dipindai secara otomatis sistem menggunakan harga promo pada barang yang bersangkutan.
E4	Perlu didirikannya gerai minimarket di wilayah Bandung yang belum ada Indomaretnya namun tetap memiliki potensi pasar yang besar agar mudah dijangkau oleh pelanggan.
A4	<i>Training</i> pegawai <i>frontliner</i> di minimarket agar dapat terampil dan konsisten dalam memberikan pelayanan yang sopan pada para pelanggan.
RE6	<i>Training</i> pada manajer tiap gerai agar dapat mendisiplinkan pegawai-pegawainya untuk buka sesuai dengan kebijakan yang sudah dibuat.
RE4	<i>Training</i> pegawai kasir untuk mengurangi <i>human error</i> yang dilakukan pegawai dalam mengoperasikan mesin kasir dan memberikan kembalian serta penambahan proses untuk meminta pelanggan mengecek setruk dengan barang yang dibeli sebelum meninggalkan minimarket pada SOP pegawai kasir.
T6	Pegawai minimarket perlu memeriksa kerapian barang secara berkala, dan merapikan barang jika ada yang tersimpan tidak pada tempatnya.
T3	Pegawai minimarket perlu membersihkan ruangan secara berkala agar ruang belanja tidak berdebu.
A5	Pegawai kasir perlu didorong agar disiplin dalam memberikan setruk pada pelanggan dengan cara membuat tulisan yang dipasang di depan mesin kasir "Jika Anda tidak diberi setruk, pembelian Anda gratis" pada setiap gerai minimarket Indomaret.
T1	Pada waktu istirahat atau ada waktu senggang sebaiknya pegawai mengurus dirinya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara pegawai mencuci wajahnya dengan air dingin atau mencuci wajah dengan sabun agar terlihat tetap segar saat melayani pelanggan, dan lain-lain.
T4	Meningkatkan kenyamanan suhu ruangan dengan cara mengatur suhu agar tidak terlalu dingin ataupun terlalu panas dan melakukan maintenance AC 3-6 bulan sekali secara berkala agar dapat berfungsi dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS Edisi Ketujuh. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Golden Stone. *14 Fakta Customer*. <https://goldenstone-id.com/portfolio/14-fakta-customer/>.
- Ismawati, Intan (2013). Analisis Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan Dealer Nissan Cabang Padjajaran (Studi kasus pada Dealer Nissan Cabang Padjajaran Bogor). [Unpublished doctoral dissertation]. Institut Pertanian Bogor.
- Jain, S.K., Gupta, G. (2004). Measuring service quality: SERVQUAL vs SERVPERF Scales. VIKALPA, 29(2), 25-37.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education, Inc.
- Lin, S.-P., Chan, Y.-H., & Tsai, M.-C. (2009). A Transformation Function Corresponding to IPA and Gap Analysis. Total Quality Management, 20(8), 829-846.
- Lupiyoadi, R. & Hamdani A. (2013). Manajemen Pemasaran Jasa Berbasis Kompetensi Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Martilla, J.A. and James, J.C. (1977). Importance-Performance Analysis. Journal of Marketing, 41(1), 77-79.
- Omar, M. S., Ariffin, H. F., & Ahmad, R. (2015). Service Quality, Customers' Satisfaction and the Moderating Effects. 6th International Research Symposium in Service Management.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-37.
- Pelupessy, M. M. (2018). Analisis Pengaruh Promosi dan Harga terhadap Keputusan Pembelian Besi Putih di Kota Ambon (Studi Empiris pada Toko Besi Putih Asli (Khas) Maluku di Kota Ambon. Jurnal SOSOQ. 6(1), 106-117.
- Rangkuti, F. (2008). Measuring Customer Satisfaction: Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Plus Analisis Kasus PLN-JP. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono (2012). Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. (2006). Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tan, K.C. & Pawitra, T.A. (2001). Integrating SERVQUAL and Kano's Model into QFD for Service Excellence Development. Managing Service Quality: An International Journal, 11(6), 418-430.
- Tjiptono, F. (1996). Manajemen Jasa. Yogyakarta: Andi.
- Yola, M. & Budianto, D. (2013). Analisis Kepuasan Konsumen terhadap Kualitas Pelayanan dan Harga Produk pada Supermarket dengan Menggunakan Metode Importance Performance Analysis (IPA). Jurnal Optimasi Sistem Industri, 12(12), 301-309.