

**HOUSE OF QUALITY UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS JASA  
KEBUN BINATANG BANDUNG**



**SKRIPSI**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi**

**Oleh:**

**Axel Angelo Joeniarto**

**2014120189**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
(Terakreditasi berdasarkan Keputusan BAN-PT  
No.227/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)  
BANDUNG  
2018**

**HOUSE OF QUALITY FOR SERVICE QUALITY IMPROVEMENT AT  
KEBUN BINATANG BANDUNG**



**UNDERGRADUATE THESIS**

**Submitted to complete one of requirements of  
A Bachelor Degree in Economics**

**By**

**Axel Angelo Joeniarto**

**2014120189**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY**

**FACULTY OF ECONOMICS**

**MANAGEMENT PROGRAM**

**(Accredited by the degree of BAN-PT**

**No.227/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013)**

**BANDUNG**

**2018**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**



**House of Quality Untuk Meningkatkan Kualitas Jasa Kebun Binatang Bandung**

Oleh:

Axel Angelo Joeniarto

2014120189

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

**Bandung, Januari 2018**

**Ketua Program Studi Sarjana Manajemen,**

**Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.**

**Pembimbing,**

**Brigita Meylianti Sulungbudi, S.E., M.Si.**



## PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Axel Angelo Joeniarto  
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 22 Januari 1997  
Nomor Pokok : 2014120189  
Program Studi : Sarjana Manajemen  
Jenis Naskah : Brigita Meylianti Sulungbudi, S.E., M.Si.

## JUDUL

HOUSE OF QUALITY UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS JASA KEBUN  
BINATANG BANDUNG

Dengan,  
Pembimbing : Brigita Meylianti Sulungbudi, S.E., M.Si.

## SAYA MENYATAKAN

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri,

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak keserjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 ayat (2) UU, No. 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Januari 2018

Pembuat pernyataan : Axel Angelo



(Axel Angelo Joeniarto)

## ABSTRAK

Kebun Binatang Bandung merupakan salah satu objek wisata flora dan fauna di Bandung yang sudah berdiri sejak tahun 1930 dan terletak di Jalan Kebun Binatang No.6, Lebak Siliwangi, Coblong, Bandung. Pada tahun 2017 Kebun Binatang Bandung mendapatkan citra buruk yang dikarenakan pemberitaan beruang madu yang kurus dan terlihat kelaparan. Selain itu, dengan semakin banyaknya tempat penyedia jasa rekreasi lain yang bermunculan di kota Bandung menyebabkan diperlukannya evaluasi pada jasa Kebun Binatang Bandung secara berkala, yang harus diikuti penyesuaian kualitas jasanya secara terus menerus agar tetap dapat bertahan dan berkembang.

Pada penelitian ini, *house of quality* digunakan sebagai alat bantu untuk meningkatkan kualitas jasa dari Kebun Binatang Bandung. Kualitas produk, baik jasa maupun barang, yang baik akan berpotensi besar pada kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan penyedia produk tersebut. Pelanggan yang terpenuhi kebutuhan dan keinginannya akan menjadi pelanggan yang setia. Untuk itu dalam membangun *house of quality*, tahap awal yang sangat penting adalah mengetahui *voice of customers* mengenai kualitas jasa dan pelayanan (*service quality*) Kebun Binatang Bandung serta tingkat kepentingannya. Tahap selanjutnya adalah menguraikan karakteristik teknik yang berhubungan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan tersebut; mencari hubungan antara karakteristik teknik dan kebutuhan dan keinginan pelanggan; kinerja Kebun Binatang Bandung serta kinerja pesaing Kebun Binatang pesaing dan mencari hubungan antar karakteristik teknik. Setelah itu dilakukan analisa bersama dengan Pihak Pengelola Kebun Binatang Bandung untuk menentukan target perbaikan kualitas pelayanan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, untuk menggambarkan karakteristik teknik apa saja yang perlu diperhatikan dalam memperbaiki kualitas pelayanan dari Kebun Binatang Bandung.

Untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan konsumen, karakteristik teknik yang berhubungan dengan kebutuhan dan keinginan tersebut, serta mengukur kekuatan hubungan antara karakteristik teknik dan kebutuhan pelanggan, dilakukan *focus group discussion* dan *in depth interviews*. Untuk mengetahui tingkat kepentingan kebutuhan dan keinginan pelanggan beserta kinerja Kebun Binatang Bandung dan pesaingnya, digunakan kuisioner yang didasarkan atas kebutuhan dan keinginan pelanggan yang diperoleh dari *focus group discussion* sebelumnya.

Berdasarkan hasil penelitian, pada umumnya kinerja Kebun Binatang Bandung dinilai lebih rendah dibandingkan kebun binatang lainnya oleh pengunjung Kebun Binatang Bandung. Prioritas utama perbaikan pada Kebun Binatang Bandung adalah memeriksa kondisi kesehatan hewan baik fisik maupun mental setiap hari, membuat kandang semirip mungkin dengan habitat aslinya, melakukan perawatan kandang setiap hari, membersihkan kandang setiap harinya pada pagi dan sore, melakukan desinfeksi pada kandang karnivora setiap hari, dan memeriksa jumlah hewan dalam satu kandang setiap hari. Saran yang diberikan kepada Kebun Binatang Bandung adalah mengganti pembatas kandang dengan kaca serta dibersihkan secara berkala, memperlengkap teknologi rekayasa pencahayaan dan penghangat yang memadai untuk hewannya, menambah papan informasi baru terkait jam biologis hewannya, melakukan program *coaching clinic* pada saat ramai pengunjung (akhir minggu), membuat kandang semirip mungkin dengan habitat aslinya, memberikan lembar *check sheet* terkait perawatan kandang secara menyeluruh, memberikan lembar *check sheet* terkait kebersihan kandang, memberikan lembar *check sheet* terkait desinfeksi, dan menambahkan papan informasi terkait keterangan jumlah hewan dalam kandang.

## ABSTRACT

Kebun Binatang Bandung is one of the tourist destinations of flora and fauna in Bandung. The zoo has been established since 1930 and located at Jalan Kebun binatang No.6, Lebak Siliwangi, Coblong, Bandung. In 2017, the zoo got an internationally bad reputation since it was reported to abandon honey bears who were perceived as too thin and starved. The news incited stakeholders demanded service improvement of the Bandung Zoo. In addition, the increasing number of some recreational service providers in Bandung city makes the competition among service providers heavier. These two issues caused the need to regularly evaluate and adjust the zoo service quality, in order to survive.

In this study, house of quality was used as a tool to translate customer needs and wants into specifications that expected to improve the zoo's service quality. A service provider that is able to understand customers' needs and wants and translate them into service specifications will be perceived to have good service quality. When needs and wants are satisfied, a customer tends to become a loyal customer. Therefore, when building a house of quality for the Bandung Zoo, the first and the most important stage was to understand the voice of customers about their needs and wants; the results of this stage were a list of customer attributes (CAs) and the importance level of each CAs. The first stage was followed by evaluation of (2) the technical characteristics associated with the CAs; (3) relationships between technical characteristics and CAs; and (4) relationships among technical characteristics. The next stage was (5) a comparison of the service quality performance between the Bandung Zoo and competitors; The last stage was a joint analysis with related parties of the Bandung Zoo to determine the target of service quality improvement.

Focus group discussions and in-depth interviews were used to understand customers' needs and wants (and develop the list of customer attributes, CAs), to find the technical characteristics associated with CAs, and to evaluate the strength of relationships between technical characteristics and CAs, done by doing focus group discussions and in depth interviews. Questionnaires were used to measure importance levels of CAs and the service performance of the Bandung Zoo and its competitors'.

The study found that the performance of the Bandung Zoo was considered lower than other zoos. The main priority for improvement in the Bandung Zoo were (1) the physical health condition of the animal, (2) cages that imitate the animals' natural/original habitat, (3) the maintenance of the cage condition, (4) cleanliness of the cages, (disinfectant carnivorous cages, and the number of animals in each cages. The suggestions given to the Bandung Zoo were (1) to replace the enclosure with glass and clean them periodically, (2) to complement the cages with appropriate lighting and heating technology for the animal in the cages, (3) to provide new information boards for each cages that explain the animal's biological clock (circadian rhythm) and the animal's natural environment, (4) to provide coaching clinic programs during weekend, (5) to imitate the original habitat of each type of animal, (6) to provide standard operating procedure (SOP) with check sheets for the maintenance procedure of cages, such as cleaning and disinfectant procedures, and (6) to provide information boards about the number of animals in each cages.

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat-Nya lah skripsi ini dapat selesai pada waktunya. Selain itu juga saya ucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang telah mendukung saya hingga skripsi ini selesai, yaitu:

1. Papa dan mama yang selalu mendukung dalam doa dan selalu memberikan dukungan dalam bentuk motivasi, serta dukungan dalam bentuk pembayaran uang kuliah dan uang jajan selama 3,5 tahun berkuliah.
2. Vania Belinda Joeniarto selaku adik peneliti yang selalu mendukung, terlebih dalam hal pengambilan data.
3. Ibu Brigita Meylianti Sulungbudi, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan masukan, dorongan, ilmu, dan waktunya untuk memberikan bimbingan skripsi sehingga skripsi ini dapat selesai pada waktunya.
4. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen.
5. Ibu Vera Intanie Dewi, S.E., M.Kom., selaku dosen wali.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi UNPAR yang telah memberikan ilmu sehingga dapat dituangkan dalam skripsi ini dan dapat diimplementasikan pada dunia kerja nantinya.
7. Seluruh karyawan Tata Usaha Fakultas Ekonomi UNPAR yang membantu menyelesaikan bagian administrasi selama berkuliah di UNPAR
8. Teman-teman Jajanan Coklat (Adya, Aloysius, Anthonio, Caesario, Chris, Daniel, Dyfrig, Edward, Fahmi, Ivan, Jason, Kevin, Kurniadi, Rendy, Reynard) yang telah menemani selama 3.5 tahun kuliah di UNPAR berbagi suka duka dan cerita, serta memberikan doa, semangat, dan motivasi selama penyusunan skripsi.
9. Bapak Aan, Bapak Panji, Bapak Fery, Bapak Rohman, dan Bapak Gigir selaku pihak pengelola Kebun Binatang Bandung yang telah menyediakan waktunya untuk diwawancarai oleh penulis.
10. Andry, Christine, Dewi, Ghita, Marcel, Michelle, Priscilla, Renita, Sandra, dan Tiffany yang telah menyediakan waktunya untuk menjadi responden pada *focus group discussion*.

11. Para pengunjung Kebun Binatang Bandung yang telah menyediakan waktunya untuk mengisi kuesioner dan menjadi responden *focus group*.
12. Teman-teman Manajemen 2014 yang telah memberikan dukungan dan kerjasamanya selama masa perkuliahan.

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu memberikan rahmat dan berkatnya kepada mereka yang telah membantu baik dalam doa, memberikan semangat, dan memberikan motivasi dalam penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki kekurangan namun diharapkan akan bisa berguna bagi semua pembacanya.

Bandung, Januari 2018

Axel Angelo Joeniarto



## DAFTAR ISI

	<b>Hal.</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	x
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan dan Masalah Penelitian .....	3
1.3 Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Manfaat Penelitian .....	3
1.5 Kerangka Pemikiran .....	4
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1 Jasa .....	7
2.2 Kualitas .....	9
2.3 Kesenjangan Pada Jasa .....	11
2.4 SERVQUAL .....	12
2.5 <i>Total Quality Management (TQM)</i> .....	13
2.5.1 Konsep <i>Total Quality Management</i> .....	14
2.6 <i>Quality Function Deployment</i> .....	15
2.6.1 Manfaat <i>Quality Function Deployment</i> .....	16
2.7 <i>House of Quality</i> .....	16
2.7.1 Struktur <i>House of Quality</i> .....	17
2.7.2 Langkah-langkah penyusunan <i>House of Quality</i> .....	18
2.8 <i>Analytic Hierarchy Process</i> .....	21
<b>BAB 3 METODE DAN OBJEK PENELITIAN</b> .....	24
3.1 Metode Penelitian .....	24

3.1.1 Jenis Penelitian.....	24
3.1.2 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.1.3 Operasionalisasi variabel .....	28
3.1.4 Pengukuran Variabel.....	29
3.1.5 Populasi dan Sampel Penelitian .....	30
3.1.6 Batasan Penelitian .....	32
3.2 Objek Penelitian .....	33
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>37</b>
4.1 Menentukan Tujuan.....	37
4.2 Menentukan Ekpektasi Pelanggan.....	38
4.3 Penilaian Pesaing.....	80
4.4 Mendeskripsikan Karakteristik Teknik .....	83
4.5 Memberi Penilaian Kekuatan Hubungan Antara Karakteristik Teknik.....	88
4.6 Memberi Penilaian Antara Karakteristik Kebutuhan Pelanggan Dengan Karakteristik Teknik.....	94
4.7 Menghitung Bobot.....	101
4.8 Menentukan Urutan Tingkat Kesulitan .....	105
4.9 Merumuskan Tujuan dan Strategi Untuk Mencapainya.....	116
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>118</b>
5.1 Kesimpulan.....	118
5.2 Saran.....	120

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## **RIWAYAT HIDUP PENULIS**

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal.</b>
Tabel 2.1 <i>Random Consistency Index</i> .....	23
Tabel 3.1 <i>Semantic Differential Scale</i> .....	29
Tabel 3.2 <i>Likert Scale</i> .....	30
Tabel 3.3 Peserta <i>Focus Group</i> .....	31
Tabel 4.1 Karakteristik Kebutuhan Pelanggan .....	40
Tabel 4.2 Pernyataan-pernyataan Terkait Karakteristik Kebutuhan Pelanggan .....	41
Tabel 4.3 Karakteristik Kebutuhan Pelanggan Menyeluruh .....	42
Tabel 4.4 Modus Tingkat Kepentingan Karakteristik Kebutuhan Pelanggan .....	43
Tabel 4.5 Modus Tingkat Kepentingan Karakteristik Kesehatan Hewan .....	43
Tabel 4.6 Modus Tingkat Kepentingan Karakteristik Keaktifan Hewan .....	44
Tabel 4.7 Modus Tingkat kepentingan Karakteristik Lingkungan Hewan/ Kandang .....	44
Tabel 4.8 Modus Tingkat Kepentingan Karakteristik Papan Informasi .....	45
Tabel 4.9 Perbandingan Berpasangan Karakteristik Kebutuhan Pelanggan .....	45
Tabel 4.10 Perbandingan Berpasangan Karakteristik Kebutuhan Pelanggan yang Dinormalisasi .....	46
Tabel 4.11 Bobot Karakteristik Kebutuhan Pelanggan .....	46
Tabel 4.12 Urutan Tingkat Kepentingan Karakteristik Kebutuhan Pelanggan .....	47
Tabel 4.13 Bobot Karakteristik Kesehatan hewan .....	48
Tabel 4.14 Urutan Tingkat Kepentingan Karakteristik Kesehatan Hewan .....	48
Tabel 4.15 Perbandingan Berpasangan Karakteristik Keaktifan Hewan .....	49
Tabel 4.16 Perbandingan Berpasangan Karakteristik Keaktifan Hewan yang Dinormalisasi .....	49
Tabel 4.17 Bobot Karakteristik Keaktifan Hewan .....	49
Tabel 4.18 Urutan Tingkat Kepentingan Karakteristik Keaktifan Hewan .....	50
Tabel 4.19 Perbandingan Berpasangan Karakteristik Lingkungan Hewan/ Kandang .....	51
Tabel 4.20 Perbandingan Berpasangan Karakteristik Lingkungan Hewan / Kandang yang Dinormalisasi .....	52

Tabel 4.21	Bobot karakteristik Lingkungan Hewan / Kandang .....	52
Tabel 4.22	Urutan Tingkat Kepentingan Karakteristik Lingkungan Hewan/ Kandang .....	53
Tabel 4.23	Perbandingan Berpasangan Karakteristik Papan Informasi .....	54
Tabel 4.24	Perbandingan Berpasangan Karakteristik Papan Informasi yang Dinormalisasi .....	54
Tabel 4.25	Bobot Karakteristik Papan Informasi .....	55
Tabel 4.26	Urutan Tingkat Kepentingan Karakteristik Papan Informasi.....	56
Tabel 4.27	<i>Random Consistency Index</i> .....	56
Tabel 4.28	Modus Tingkat Kepentingan Karakteristik Kebutuhan Pelanggan.....	59
Tabel 4.29	Modus Tingkat Kepentingan Karakteristik Kesehatan Hewan.....	60
Tabel 4.30	Modus Tingkat Kepentingan Karakteristik Keaktifan Hewan.....	60
Tabel 4.31	Modus Tingkat kepentingan Karakteristik Lingkungan Hewan/ Kandang .....	61
Tabel 4.32	Modus Tingkat Kepentingan Karakteristik Papan Informasi.....	61
Tabel 4.33	Perbandingan Barpasangan Karakteristik Kebutuhan Pelanggan.....	62
Tabel 4.34	Perbandingan Barpasangan Karakteristik Kebutuhan Pelanggan yang Dinormalisasi .....	62
Tabel 4.35	Bobot Karakteristik Kebutuhan Pelanggan.....	63
Tabel 4.36	Urutan Tingkat Kepentingan Karakteristik Kebutuhan Pelanggan.....	64
Tabel 4.37	Perbandingan Berpasangan Karakteristik Kesehatan Hewan .....	64
Tabel 4.38	Perbandingan Berpasangan Karakteristik Kesehatan Hewan yang Dinormalisasi .....	65
Tabel 4.39	Bobot Karakteristik Kesehatan hewan .....	65
Tabel 4.40	Urutan Tingkat Kepentingan Karakteristik Kesehatan Hewan.....	66
Tabel 4.41	Perbandingan Berpasangan Karakteristik Keaktifan Hewan .....	66
Tabel 4.42	Perbandingan Berpasangan Karakteristik Keaktifan Hewan yang Dinormalisasi .....	67
Tabel 4.43	Bobot Karakteristik Keaktifan Hewan .....	67
Tabel 4.44	Urutan Tingkat Kepentingan Karakteristik Keaktifan Hewan.....	68
Tabel 4.45	Perbandingan Berpasangan Karakteristik Lingkungan Hewan/ Kandang .....	68

Tabel 4.46 Perbandingan Berpasangan Karakteristik Lingkungan Hewan / Kandang yang Dinormalisasi.....	69
Tabel 4.47 Bobot karakteristik Lingkungan Hewan / Kandang .....	69
Tabel 4.48 Urutan Tingkat Kepentingan Karakteristik Lingkungan Hewan/ Kandang .....	70
Tabel 4.49 Perbandingan Berpasangan Karakteristik Papan Informasi .....	71
Tabel 4.50 Perbandingan Berpasangan Karakteristik Papan Informasi yang Dinormalisasi .....	71
Tabel 4.51 Bobot Karakteristik Papan Informasi .....	72
Tabel 4.52 Urutan Tingkat Kepentingan Karakteristik Papan Informasi.....	72
Tabel 4.53 <i>Random Consistency Index</i> .....	73
Tabel 4.54 Tingkat Kepentingan Karakteristik Kebutuhan Pelanggan Keseluruhan	76
Tabel 4.55 Nilai Standar Deviasi Antar Karakteristik Kebutuhan Pelanggan .....	77
Tabel 4.56 Nilai Standar Deviasi Karakteristik Kesehatan Hewan .....	77
Tabel 4.57 Nilai Standar Deviasi Karakteristik Keaktifan Hewan .....	78
Tabel 4.58 Nilai Standar Deviasi Karakteristik Lingkungan Hewan / Kandang .....	78
Tabel 4.59 Nilai Standar Deviasi Karakteristik Papan Informasi .....	79
Tabel 4.60 Rata-rata Penilaian .....	80
Tabel 4.61 Kesenjangan Atas Penilaian .....	81
Tabel 4.62 Karakteristik Teknik.....	87
Tabel 4.63 Skala Kekuatan Hubungan Antara Karakteristik Teknik.....	89
Tabel 4.64 Penilaian Kekuatan Hubungan Antara Karakteristik Teknik.....	91
Tabel 4.65 Karakteristik Teknik yang Berhubungan Kuat.....	92
Tabel 4.66 Karakteristik Teknik yang Berhubungan Menengah .....	93
Tabel 4.67 Karakteristik Teknik yang Berhubungan Kuat.....	94
Tabel 4.68 Skala Kekuatan Hubungan Karakteristik Kebutuhan Pelanggan dengan karakteristik Teknik.....	95
Tabel 4.69 Penilaian Kekuatan Hubungan antara Karakteristik Kebutuhan Pelanggan Dengan karakteristik Teknik .....	95
Tabel 4.70 Hasil Perhitungan Bobot Absolut.....	101
Tabel 4.71 Hasil Perhitungan Bobot Absolut yang Diurutkan.....	103
Tabel 4.72 Hasil Perhitungan Bobot Absolut dan Bobot Relatif yang Diurutkan ..	104

Tabel 4.73 Nilai Target .....	108
Tabel 4.74 Skala Tingkat Kesulitan .....	109
Tabel 4.75 Hasil Penilaian Tingkat Kesulitan.....	110
Tabel 4.76 Hasil Penilaian Tingkat Kesulitan yang Sudah Diurutkan.....	111
Tabel 4.77 Skala Penilaian Karakteristik Teknik.....	113
Tabel 4.78 Hasil Penilaian Karakteristik Teknik .....	113
Tabel 4.79 Kesenjangan Penilaian Karakteristik Teknik .....	115

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>
Gambar 2.1 <i>Service Quality Gap Model</i> .....	11
Gambar 2.2 Struktur <i>House of Quality</i> .....	17
Gambar 2.3 Tahapan <i>House of Quality</i> yang Utuh .....	19
Gambar 2.4 Skala pengukuran AHP .....	22
Gambar 3.1 Struktur Yayasan Kebun Binatang Bandung .....	34

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Pertanyaan dan Isu <i>Focus Group</i>
LAMPIRAN 2	Kuesioner AHP
LAMPIRAN 3	Kuesioner Perbandingan dengan Pesaing
LAMPIRAN 4	Hasil Kuesioner AHP
LAMPIRAN 5	Hasil Kuesioner Perbandingan dengan Pesaing
LAMPIRAN 6	<i>House of Quality</i>



# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Bandung merupakan salah satu kota wisata di Indonesia yang beberapa tahun belakangan ini menjadi sorotan banyak pihak baik dari dalam negeri maupun luar negeri, UNESCO menetapkan Bandung sebagai salah satu kota wisata dunia pada tahun 2013 (Seputar Jabar, 2013) dan Bandung masuk dalam 4 kota terfavorit wisatawan se-Asean menurut hasil survey CNN Indonesia pada tahun 2014 (CNN Indonesia, 2015). Tahun ke tahun Bandung terus memperbaiki sektor wisatanya dan hingga pada tahun 2017 Bandung dinyatakan sebagai salah satu destinasi wisata liburan lebaran 2017 yang paling diminati (Detik, 2017). Salah satu obyek wisata di Bandung yang dikenal secara luas adalah Kebun Binatang Bandung.

Kebun Binatang Bandung yang merupakan salah satu objek wisata flora dan fauna di Bandung sudah berdiri sejak tahun 1930, saat ini Kebun Binatang Bandung dimiliki oleh swasta yaitu Yayasan Margasatwa Tamansari dan hingga saat ini tetap menjadi salah satu objek wisata hiburan terfavorit masyarakat Bandung (Detik, 2017). Kebun Binatang Bandung yang berlokasi di Jalan Kebun Binatang No.6, Lebak Siliwangi, Coblong, Bandung ini memiliki luas 13,5 ha dan menampung sekitar 1600 total koleksi yang terdiri dari 218 spesies baik fauna dan flora. Selain sebagai fungsi rekreasi Kebun Binatang Bandung pun memiliki fungsi pendidikan, kebudayaan, perlindungan, dan pelestarian kekayaan alam, sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Maggie Esson dan Andrew Moss (2014) bahwa kebun binatang selain memiliki fungsi konservasi juga harus memiliki fungsi edukasi yang kuat.

Sebagai penyedia jasa rekreasi, Kebun Binatang Bandung harus terus berkembang agar mampu bertahan dalam industri rekreasi, hal ini dikarenakan semakin ketatnya persaingan usaha pariwisata dari waktu ke waktu (Jabarprov, 2014). Salah satu cara agar Kebun Binatang Bandung dapat bertahan adalah dengan terus menerus melakukan pengembangan kualitas jasanya.

Kualitas pada sebuah barang berbeda dari kualitas jasa (Heizer, Render, & Munson, 2017). Citra positif perusahaan penghasil jasa lebih dipengaruhi oleh kualitas pelayanan dibandingkan dengan perusahaan yang menghasilkan barang

(Kotler & Armstrong, 2012). Philip Kotler dan Gary Armstrong (2012) mengatakan kualitas produk yang baik akan berpotensi besar pada tingginya kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan. Pelanggan yang setia dapat diartikan bahwa kebutuhan dan keinginannya mampu dipenuhi oleh perusahaan (Kotler & Armstrong, 2012). Oleh karena itu untuk bisa memuaskan pelanggan perusahaan harus selalu cermat dalam menganalisa kebutuhan dan keinginan pelanggan dan juga harus mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan tersebut, dengan demikian diharapkan citra perusahaan bisa menjadi baik lagi.

Semakin tinggi kepuasan pelanggan maka perusahaanpun akan mengalami peningkatan penjualan dan memiliki citra yang baik di benak pelanggan. Sejalan dengan perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggannya, perusahaan perlu terus menerus mempelajari kebutuhan dan keinginan pelanggannya agar perusahaan tersebut mampu berkembang. Dengan kata lain, perusahaan yang tidak dapat mengikuti perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggannya tidak dapat berkembang dengan optimal.

Pada studi pendahuluan, observasi dan wawancara terhadap para pegawai dan pengunjung mengungkapkan bahwa pelanggan mengeluhkan kualitas pelayanan pada Kebun Binatang Bandung seperti (1) tempat yang kotor, baik dari sampah yang berserakan hingga kebersihan kandang satwanya, (2) papan informasi satwa atau tumbuhan yang kurang dijaga dengan baik mulai dari ada yang kotor tidak terbaca hingga ada yang tidak ada papan keterangannya, dan (3) kondisi satwanya yang terlihat kurang sehat. Beberapa pengunjung juga ada yang menyangkan tidak adanya penambahan satwa baru di Kebun Binatang Bandung setelah sekian lama ini. Kesan buruk seakan kuat melekat pada Kebun Binatang Bandung belakangan ini terlebih setelah adanya kasus beruang pada Januari 2017 yang ramai diberitakan oleh media internet (bbc, 2017).

Ridwan Kamil selaku Wali Kota Bandung pun menyatakan kekecewaannya atas Kebun Binatang Bandung, dan sudah mengirimkan surat resmi kepada Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan selaku pihak yang berwenang agar melakukan tindakan terhadap pengelolaan kebun binatang (Pikiran Rakyat, 2017).

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul **“House of Quality Untuk Meningkatkan Kualitas Jasa Pada Kebun Binatang Bandung.”**

### **1.2 Rumusan dan Masalah Penelitian**

Kebun Binatang Bandung merupakan sebuah perusahaan jasa yang harus dapat mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan serta memenuhinya. Seperti yang sudah dituliskan dalam latar belakang penelitian bahwa tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi mencerminkan kualitas produk dan jasa yang dimiliki perusahaan, kesetiaan pelanggan dan citra baik perusahaan merupakan dampak positif dari tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan penulis maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

Perbaikan kualitas jasa apa sajakah yang dapat menjadi prioritas untuk meningkatkan kepuasan pengunjung Kebun Binatang Bandung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penulis melakukan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi mengenai kualitas jasa yang menimbulkan ketidakpuasan dan kepuasan pengunjung Kebun Binatang Bandung.
2. Mengusulkan dan menyusun prioritas perbaikan kualitas jasa yang dapat meningkatkan kepuasan pengunjung Kebun Binatang Bandung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Diharapkan penelitian ini dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Kebun Binatang Bandung

Penelitian ini membantu Kebun Binatang Bandung untuk melakukan desain ulang produk jasanya dengan memberikan prioritas pengembangan dengan perbaikan kualitas jasa kebun binatang Bandung. Dengan mengetahui penilaian pelanggan atas kualitas jasa yang diterimanya diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam melakukan perbaikan kedepannya.

## 2. Bagi Penulis

Penulis berharap dengan melakukan penelitian ini dapat menambah wawasan dan penerapan metode *House of Quality* dalam hal peningkatan kualitas jasa.

## 3. Bagi pembaca dan pihak-pihak lain yang membutuhkan

Penulis berharap penelitian ini dapat menambah pengetahuan, menjadi masukan, dan menjadi referensi bagi penelitian yang lebih jauh terkait permasalahan yang sama.

### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management/TQM*) mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi secara keseluruhan mulai dari pemasok sampai ke pelanggan Robert Jacobs dan Richard Chase (2014). TQM merupakan serangkaian aktifitas manajemen yang befokus pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta proses pengawasan dan kontrol yang dilakukan secara terus menerus (Heizer, Render, & Munson, 2017). Agar TQM mampu dijalankan dengan baik dalam perusahaan tentu diperlukan bantuan dari konsep serta alat yang menunjang. *Quality Function Deployment/QFD* sebagai bagian dari TQM menurut Jay Heizer, Barry Render, dan Chuck Munson (2017) adalah suatu metode yang berfokus pada bagaimana memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan mulai dari menentukan kebutuhan dan keinginan pelanggan lalu mendesain produk atau jasa yang akan dihasilkan perusahaan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang sudah diidentifikasi terlebih dahulu dan hingga tahap evaluasinya yang juga dilakukan secara berkala. QFD diterapkan untuk melakukan perencanaan produk strategis, perencanaan organisasi, pengalokasian biaya, dan kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan pada pelanggan. Secara sederhana QFD membantu perusahaan dalam menentukan apa saja yang dapat memuaskan pelanggan dan dibagian mana yang harus diberikan usaha kualitas yang lebih, yang tergambar dari desain baru dari produk atas hasil penerapan QFD.

QFD dapat diterapkan dengan *House of Quality* yang menurut Jay Heizer dan Barry Render (2017) adalah sebuah bagian dari QFD yang menggunakan matriks perencanaan untuk menghubungkan apa yang dibutuhkan pelanggan dengan bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan tersebut. Melalui *House of Quality* perusahaan akan dapat diketahui sejauh mana perusahaan memenuhi kebutuhan dan

keinginan pelanggan serta mengetahui karakteristik apa saja yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga dengan demikian perusahaan mampu menentukan desain produk seperti apa yang perlu untuk diproduksi. Penggunaan *House of Quality* untuk mengukur kualitas jasa Kebun Binatang Bandung diharapkan dapat merumuskan rancangan desain produk bagi Kebun Binatang Bandung yang juga bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Meningkatnya tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi akan disertai dengan meningkatnya tingkat penjualan perusahaan (Kotler & Armstrong, 2012).

Kebutuhan dan keinginan pelanggan merupakan hal yang penting dalam kegiatan usaha baik terkait produk ataupun jasa. Menurut Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2012) ada perbedaan mendasar antara kebutuhan dan keinginan, kebutuhan merupakan tuntutan dasar manusia yang tidak dapat diciptakan melainkan sudah ada dan terukir dalam hayati serta kondisi manusia sedangkan keinginan merupakan hasrat akan pemuas tertentu atas kebutuhan tersebut. Perbedaan yang ada antara kebutuhan dan keinginan tidak berarti keduanya tidak saling berkaitan, bahkan dapat dikatakan bahwa kebutuhan dan keinginan saling terhubung. Kebutuhan dan keinginan pelanggan bersifat dinamis dan mudah dipengaruhi oleh berbagai faktor baik eksternal maupun internal perusahaan. Identifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan merupakan langkah awal yang harus dilakukan perusahaan untuk dapat menentukan arah dan tujuan perusahaan.

Pengidentifikasian kebutuhan dan keinginan pelanggan merupakan dasar dari strategi yang akan dijalankan perusahaan, oleh karena itu dalam proses identifikasinya harus dilakukan dengan baik, *Service quality* adalah konsep yang sering menjadi dasar identifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Jay Heizer, Barry Render, dan Chuck Munson (2017) mendefinisikan *service quality* sebagai sebuah alat pengukuran kualitas jasa yang membandingkan ekspektasi pelanggan dengan kenyataan yang diterima pelanggan. Aspek-aspek yang diukur dalam *service quality* dikelompokkan menjadi 5 dimensi, yaitu *tangibles*, *reability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty* (Schroeder, Meyer, & Johnny, 2011).

Menurut *American society for Quality* (Heizer dan Render, 2017) kualitas merupakan keseluruhan fitur dan karakteristik sebuah produk atau jasa yang mengandalkan pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dijanjikan

dan tersirat. Terpenuhinya kebutuhan dan keinginan pelanggan atau pasar merupakan tolak ukur kualitas produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan juga menandakan produk atau jasa yang berkualitas tersebut tidak lepas dari standard yang ditetapkan perusahaan. Kepuasan pelanggan yang tidak terpenuhi menandakan adanya kesenjangan antara apa yang diharapkan oleh pelanggan dengan apa yang sebenarnya diterima oleh pelanggan, dalam produk jasa kesenjangan tersebut disebut *service gap* (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011).

Pada penelitian ini penulis akan menjadikan 5 dimensi SERVQUAL sebagai dasar untuk menentukan karakteristik kebutuhan dan keinginan pelanggan, serta menggunakan dalam *House of Quality* untuk mengidentifikasi karakteristik kualitas pelayanan apa yang Kebun Binatang Bandung perlu tingkatkan atau perlu diperbaiki. Penyusunan *House of Quality* dalam penelitian ini dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah yang disimpulkan penulis dari langkah-langkah penyusunan *House of Quality* menurut James Fitzsimmons dan Mona Fitzsimmons (2011) dengan John Hauser dan Don Clausing (1988).