

# ANALISIS KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP KINERJA SPBU NGABENREJO GROBOGAN

Maya Dhita  
Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro

## Abstrak

SPBU Ngabenrejo Grobogan telah menerapkan prinsip-prinsip *Pertamina Way* dan meraih sertifikasi Pasti Pas sejak tahun 2008, namun ternyata kualitas layanan masih belum bisa sepenuhnya memuaskan harapan pelanggan. Penelitian ini menganalisis tingkat kepentingan dan tingkat kinerja SPBU Ngabenrejo Grobogan dalam lima dimensi kualitas: *tangible, reliability, assurance, responsiveness, dan empathy*. Analisis data dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif. Untuk menjawab perumusan masalah mengenai sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja Ngabenrejo Grobogan, digunakan "*Importance Performance Analysis*". Jumlah sampel penelitian ini adalah 68 orang, yang diambil dengan pendekatan *non-probability sampling* dari seluruh pelanggan yang membeli BBM di SPBU Ngabenrejo Grobogan selama bulan Juli 2012; dan terdiri atas para pengendara sepeda motor, mobil, bus/truk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kepentingan (prioritas) kualitas pelayanan tertinggi menurut pelanggan ada pada dimensi *reliability* (keandalan). Rata-rata tingkat kinerja tertinggi juga dicapai dalam dimensi *reliability* (keandalan) dengan tingkat kesesuaian mencapai 96,26%. Dengan demikian, SPBU Ngabenrejo telah melaksanakan/menyediakan produk/layanan yang dijanjikan secara konsisten, tepat/akurat, dan terpercaya sehingga memenuhi harapan/kepuasan pelanggan.

*Kata kunci: kepuasan pelanggan, kinerja, analisis tingkat kepentingan-kinerja (importance-performance analysis)*

Perkembangan dan pertumbuhan dunia usaha yang sangat dinamis memaksa setiap elemen yang terlibat didalamnya untuk selalu adaptif melakukan perubahan dan pembenahan berkelanjutan (*continuous improvement*). Upaya tersebut bukan semata-mata untuk meningkatkan omzet usaha namun terutama perlu dilakukan untuk mempertahankan loyalitas *marketshare* untuk menjamin eksistensi organisasi di tengah persaingan yang kian ketat.

Dinamika persaingan usaha di sektor domestik dan internasional yang semakin kompetitif, juga terjadi pada industri Bahan Bakar Minyak (BBM) dan gas bumi. Pertamina yang berdiri sejak tanggal 10 Desember 1957; dan merupakan perusahaan milik negara (*National Oil Company*) yang memonopoli bisnis minyak dan gas bumi di tanah air, efektif per tanggal 17 September 2003 berubah status hukumnya menjadi PT Pertamina (PERSERO).

Konsekuensi dari perubahan status hukumnya, Pertamina sudah beralih menjadi sebuah entitas bisnis murni. Sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang MIGAS baru, Pertamina tidak lagi menjadi satu-satunya perusahaan yang memonopoli industri MIGAS dimana kegiatan usaha minyak dan gas bumi diserahkan kepada mekanisme pasar (Pertamina.com).

Terbukanya persaingan bebas dalam industri minyak dan gas di tanah air membuka peluang bagi perusahaan asing untuk melebarkan sayapnya ke

Indonesia. Saat ini tercatat telah ada 4 perusahaan berskala Internasional pesaing Pertamina yang beroperasi dalam sektor BBM retail di Indonesia, yakni: Shell (Amerika), Petronas (Malaysia), ExxonMobil (Amerika) dan Total E&P Indonesia (Perancis).

Dinamika persaingan yang semakin kompetitif ini disikapi oleh Pertamina, dengan melakukan transformasi melalui langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kinerja dan infrastruktur di sektor hilir (pengolahan, pemasaran dan niaga). Pertamina juga meluncurkan program *Pertamina Way*, yang dirancang untuk melayani pengisian BBM secara cepat, ramah dan nyaman. Adapun program lainnya disebut Pasti Pas, sertifikat *quality & assurance* dari lembaga audit independen, yang diberikan SPBU yang memiliki kinerja memuaskan. Hal ini secara tidak langsung diharapkan dapat mendorong SPBU *Dealer Owned-Distributor Operate* (DODO) yang berjumlah lebih dari 3.500 unit supaya meningkatkan kualitas layanannya.

Transformasi Pertamina khususnya di fungsi Retail Outlet SPBU yang sedang dijalankan melalui *Pertamina Way* berpedoman pada 4C, yakni: bersih (*clean*), percaya diri (*confident*), fokus pada pelanggan (*customer focus*), dan berdaya saing (*competitiveness*).

*Pertamina Way* merupakan standar baru yang diterapkan untuk seluruh SPBU Pertamina di seluruh Indonesia kepada konsumen baik dari segi pelayanan, jaminan kualitas dan kuantitas termasuk

kenyamanan di lingkungan SPBU. Melalui program ini Pertamina berusaha memahami kebutuhan pelanggan dengan melakukan perbaikan pelayanan terhadap 3 keluhan tertinggi konsumen yang meliputi (1) takaran dan mutu, (2) pelayanan, serta (3) kebersihan (*Survey Synovate di 10 SPBU di Jakarta; analisa McKinsey*).

Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) yang memenuhi standar kualifikasi dan dinyatakan lolos oleh auditor independen bertaraf Internasional, akan meraih sertifikasi Pasti Pas (Pertamina.com). SPBU Pertamina Pasti Pas adalah SPBU yang telah tersertifikasi dapat memberikan pelayanan terbaik memenuhi standard kelas dunia. Konsumen dapat mengharapkan kualitas dan kuantitas BBM yang terjamin, pelayanan yang ramah, serta fasilitas nyaman.

Ada lima elemen standar program *Pertamina Way*, yang harus dipenuhi oleh SPBU untuk mendapatkan sertifikasi Pasti Pas, yang digambarkan sebagai bintang lima (logo *Pertamina Way*). Elemen tersebut meliputi: (1) Staf yang terlatih dan bermotivasi, (2) Jaminan kualitas dan kuantitas, (3) Peralatan yang terawat baik, (4) Format fisik yang konsisten; serta (5) Penawaran produk dan pelayanan bernilai tambah. Khusus untuk pelayanan SPBU akan diterapkan 3S, yaitu *Senyum, Sapa, dan Salam*

Pertamina melalui Direktur Pemasaran dan Niaga A. Faisal (2007) dalam situs Pertamina mengungkapkan, program ini telah memberikan dampak luar biasa, baik kepada pemilik SPBU maupun kepada pelanggan SPBU yang telah menerapkan *Pertamina Way* telah berhasil meningkatkan penjualan 10-30%. Sedangkan menurut hasil survei yang dilakukan oleh badan survei independen, 98% pelanggan SPBU Pasti Pas telah menyatakan puas terhadap perbaikan pelayanan yang diberikan oleh Pertamina.

Temuan penelitian terdahulu terkait *Pertamina Way* oleh Suhari (2008, p.172) yang dianalisis menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) menyimpulkan bahwa: “5 (lima) dimensi kualitas pelayanan yang terdiri dari *tangible, reliability, responsiveness, assurance* dan *empathy* yang ditingkatkan oleh SPBU 44.591.14 Pati dengan melaksanakan *Pertamina Way* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan.”

Penelitian lain terkait kinerja juga menyimpulkan bahwa Hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan uji regresi berganda menunjukkan bahwa orientasi pasar, kelengkapan produk, dan efektifitas saluran distribusi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran SPBU di Semarang (O. Depary, 2010, p.100).

Hingga saat ini, *Pertamina Way* melalui Program Pasti Pas-nya telah berlangsung selama kurang lebih 5 tahun. Tidak dapat dipungkiri

keberhasilan pencapaian berbagai target program tersebut terlaksana melalui dukungan penuh dari seluruh *stakeholder* Pertamina, khususnya para mitra Pertamina, investor SPBU *Dealer Owned-Distributor Operate (DODO)* yang menjadi ujung tombak pelayanan Pertamina kepada masyarakat.

SPBU Ngaberejo merupakan salah satu SPBU DODO yang beroperasi sejak Februari 2008 dan masuk dalam Wilayah Kabupaten Grobogan. Hingga saat ini, tercatat telah ada 18 SPBU yang beroperasi di Kabupaten Grobogan. Namun, berdasarkan analisis team manajemen SPBU Ngaberejo, hanya 5 SPBU yang berada dalam satu jalur yang menjadi pesaing utama SPBU Ngaberejo, yaitu: SPBU Getasrejo (Kab. Grobogan), SPBU Undaan (Kab. Kudus), SPBU Tanjungkarang (Kab. Kudus), SPBU Jatiroto (Kab. Pati), dan SPBU Kayen (Kab. Pati). Secara geografis, SPBU Ngaberejo berada di lokasi yang cukup strategis, di jalur persimpangan dari Purwodadi ke arah Pati dan Kudus. Sehingga pangsa pasarnya cukup luas yaitu meliputi kendaraan dari dan ke arah Purwodadi – Pati serta dari dan ke arah Purwodadi – Kudus.

SPBU Ngaberejo mendapatkan sertifikasi Pasti Pas pada bulan Juli 2008 dengan kategori silver. Berdasarkan catatan manajemen dan hasil survey lapangan (2012), SPBU Ngaberejo termasuk SPBU pertama yang meraih sertifikasi Pasti Pas jika dibandingkan dengan SPBU pesaing yang berada dalam jalur Purwodadi – Pati dan Purwodadi – Kudus. Efektif sejak awal tahun 2010, seluruh pesaing SPBU Ngaberejo telah bersertifikasi Pasti Pas. Hal ini menyebabkan kondisi persaingan diantara SPBU dalam jalur tersebut menjadi homogen dan semakin kompetitif.

SPBU Ngaberejo yang semula bersaing dengan SPBU yang belum bersertifikasi Pasti Pas, kini harus menghadapi persaingan yang lebih kompetitif dengan SPBU lain yang seluruhnya telah bersertifikasi Pasti Pas. Persaingan homogen dengan karakteristik produk/jasa yang merupakan komoditas, hanya memungkinkan setiap perusahaan, dalam hal ini SPBU; untuk bersaing dari segi pelayanan yang unik dan bernilai tambah bagi konsumen. Menurut Porter dalam Hunger & Wheelen (2001, p.245), ada 2 strategi bersaing “generik” untuk mengungguli perusahaan lain dalam industri tertentu, yaitu: biaya rendah dan diferensiasi. Biaya rendah adalah kemampuan perusahaan/unit bisnis untuk merancang, membuat dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien daripada pesaingnya; sedangkan diferensiasi adalah kemampuan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, keistimewaan/ciri-ciri khusus, atau layanan purna-jual.

Dengan *Standard Operating Procedure (SOP)* yang telah baku dari Pertamina dan produk yang merupakan BBM bersubsidi; SPBU tidak

dapat melakukan strategi biaya rendah. Namun masih memungkinkan untuk menerapkan strategi diferensiasi agar lebih unggul dari SPBU pesaing, salah satunya dengan mengedepankan pencapaian kualitas layanan yang dapat memuaskan pelanggan. Komitmen untuk memberikan pelayanan yang secara konsisten mampu memuaskan pelanggan menjadi perhatian utama pihak manajemen SPBU Ngaberejo. Apalagi mengingat target jangka pendek SPBU ini adalah untuk meraih sertifikasi Pasti Pas kategori Gold, dimana ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh SPBU Ngaberejo, khususnya yang berkaitan dengan tingkat omzet tertentu yang harus dilampaui oleh SPBU ini untuk masuk kategori sertifikasi tersebut.

Terkait dengan kualitas layanan, hingga saat ini SPBU Ngaberejo belum pernah melakukan studi komprehensif yang dapat mengukur sejauh mana kepuasan pelanggan terhadap kinerja layanan SPBU Ngaberejo. Berdasarkan data yang dimiliki oleh SPBU selama kurun waktu 4 tahun sejak memperoleh sertifikasi Pasti Pas, keluhan pelanggan di SPBU Ngaberejo adalah terkait dengan: pelayanan, kebersihan dan kelengkapan fasilitas, serta ketertiban di area pelayanan SPBU.

Untuk mengetahui sejauh mana kinerja SPBU Ngaberejo dapat memuaskan pelanggan, serta atribut-atribut apa saja yang menjadi pertimbangan dan dianggap penting oleh para pelanggan terkait layanan SPBU Ngaberejo, perlu dilakukan suatu studi yang lebih komprehensif dan ilmiah. Temuan studi tersebut diharapkan dapat menambah wawasan manajemen dalam memahami dan memetakan atribut-atribut layanan yang dianggap penting oleh pelanggan dan dapat ditingkatkan oleh manajemen untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan. Sehingga SPBU dapat menjadi pilihan utama bagi pelanggan yang lewat di jalur Purwodadi - Pati dan Purwodadi - Kudus; serta dapat mencapai target untuk meraih sertifikasi kategori gold di tahun 2013.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah: "Bagaimana gap antara kepuasan pelanggan terhadap kinerja SPBU Ngaberejo Grobogan, khususnya yang terkait dengan lima dimensi kualitas: *Tangibles* (berwujud), *Reliability* (keandalan), *Responsiveness* (keresponsifan), *Assurance* (jaminan), dan *Empathy* (empati); serta hal-hal apa saja yang dianggap penting oleh pelanggan terkait kualitas layanan SPBU Ngaberejo." Masalah Penelitian yang diuraikan tersebut kemudian mendorong munculnya Pertanyaan Penelitian sebagai berikut : "Bagaimana gap antara kepuasan pelanggan dan kinerja SPBU Ngaberejo Grobogan?" dan "Wujud kualitas pelayanan seperti apa yang dianggap penting oleh pelanggan hingga kinerja SPBU Ngaberejo dapat memuaskan?".

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja dan Kepuasan Pelanggan

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, Hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja (Wibowo, 2011, p.81). Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2011, p.2) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Mengacu pada definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kinerja dan kepuasan konsumen/pelanggan.

Menurut Oliver dalam Supranto (2004, p. 62), kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja/hasil yang dirasakannya dengan harapannya. Tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Jika kinerja di bawah harapan, pelanggan akan kecewa; kinerja yang sesuai harapan, akan memuaskan pelanggan; sedangkan kinerja yang melebihi harapan akan membuat pelanggan menjadi sangat puas. Harapan pelanggan dapat dibentuk oleh pengalaman masa lampau, komentar dari kerabatnya serta janji dan informasi pemasar dan saingannya. Pelanggan yang puas akan loyal/setia lebih lama, kurang sensitif terhadap harga dan memberi komentar yang baik tentang perusahaan, membeli berkali-kali, dan mengajak orang lain untuk membeli.

Sementara itu Engel et. al dalam Suhari (2008, p. 24) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedang ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan. Kotler (2000, p. 42) mendefinisikan kepuasan pelanggan dalam kaitannya dengan kinerja sebagai: tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Kepuasan merupakan fungsi perbedaan antara kinerja yang dirasakan (*perceived performance*) dengan harapan (*expectations*). Harapan pelanggan melatarbelakangi mengapa dua organisasi yang sama dapat dinilai berbeda oleh pelanggannya.

Kepuasan pelanggan juga didefinisikan sebagai evaluasi pasca konsumsi bahwa suatu alternatif yang dipilih setidaknya memenuhi atau melebihi harapan (Engel, Blackwell and Miniard, 1993 dalam Suhari, 2008, p.26). Brand (1991) dalam Suhari (2008, p.26) menyatakan bahwa kepuasan adalah suatu tindakan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan dari pelanggan dapat terpenuhi yang akan mengakibatkan terjadinya pembelian ulang atau kesetiaan yang berlanjut.

Kepuasan adalah proses evaluasi yang dilakukan konsumen dengan membandingkan antara kinerja aktual dengan kinerja harapan. Berdasarkan perbandingan tersebut konsumen akan mengalami emosi positif maupun negatif ataupun netral tergantung apakah harapan mereka terpenuhi (Mowen, 1995 dalam Suhari, 2008, p.26).

Berdasarkan beberapa definisi kepuasan pelanggan tersebut dapat di tarik benang merah bahwa kepuasan sangat erat hubungannya dengan kesesuaian antara harapan (*expectation*) atas kinerja dan kinerja aktual yang dirasakan. Dengan demikian, sebelum membeli suatu produk/jasa pembeli telah mempunyai seperangkat *mindset* dan harapan mengenai kualitas suatu produk/jasa yang bersangkutan.

### Jasa dan Dimensi Kualitasnya

Definisi jasa menurut Kotler dalam Supranto (2004, p.56) adalah: *“A service is any act or performance that one party can offer to another that is especially intangible and does not result in the ownership of anything. It's production may or may not be tied to physical product.”* American Marketing Association (1981, p.441) seperti dikutip oleh Supranto (2004, p.56) mendefinisikan jasa sebagai berikut: *“Service are those separately identifiable essential intangible activities which provide want satisfaction and that is not necessarily tied to the sales of a product or another service. To produce a service may or may not require the use of tangible goods. However when such use required, there is no transfer of title (permanent ownership) or this tangible goods.”* Kotler (1994, p.465) membagi macam-macam jasa sebagai berikut: (1) Barang berwujud murni, dimana tidak ada jasa yang menyertai produk tersebut. (2) Barang berwujud yang disertai jasa untuk meningkatkan daya tarik pelanggan. (3) Campuran, terdiri dari barang dan jasa dengan proporsi yang sama. (4) Jasa utama yang disertai barang dan jasa tambahan, membutuhkan barang padat modal agar terealisasi tapi komponen utamanya adalah jasa. (5) Jasa murni, hanya terdiri dari jasa.

Pelanggan mendefinisikan kualitas dengan berbagai cara. Heizer dan Render yang di kutip Wibowo (2011, p.137) mendefinisikan kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan. Sementara Russel dan Taylor dalam Wibowo (2011, p.138) mengatakan bahwa kualitas adalah totalitas tampilan dan karakteristik produk atau jasa yang berusaha keras dengan segenap kemampuannya memuaskan kebutuhan tertentu.

Parasuraman dalam Suhari (2008, p. 177) mendefinisikan kualitas jasa sebagai ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan sesuai dengan harapan pelanggan. Berdasarkan definisi ini, kualitas jasa bisa diwujudkan melalui

pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Dengan demikian, ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa: yakni jasa yang diharapkan dan jasa yang dirasakan atau dipersepsikan. Menurut Parasuraman et al (1985, p.47), , terdapat lima dimensi kualitas jasa yang dapat dirincikan sebagai berikut: yaitu: (1) *Tangibles* (Berwujud): Penampakan fasilitas fisik, peralatan, karyawan, dan material komunikasi. (2) *Reliability* (Keandalan/dapat diandalkan) : Kemampuan untuk menghasilkan layanan yang dijanjikan secara tepat dan akurat. (3) *Responsiveness* (Keresponsifan/ ketanggapan) : Kemauan untuk membantu pelanggan dan menyediakan layanan dengan cepat. (4) *Assurance* (Jaminan): Pengetahuan dan kemampuan karyawan untuk meyakinkan dan menciptakan kepercayaan. (5) *Empathy* (Empati): Kepedulian, perhatian organisasi/ perusahaan terhadap setiap kebutuhan pelanggan secara individual.

### Kualitas Layanan sebagai Penentu Keunggulan Bersaing

Jaminan kualitas menjadi prioritas utama bagi setiap perusahaan dan dijadikan tolok ukur keunggulan daya saing perusahaan (Supranto, 2004, p.52). Untuk menjamin keunggulan bersaing, perusahaan harus dapat memberikan kualitas produk/jasa dan pelayanan yang lebih tinggi dari pesaingnya secara konsisten. Harapan pelanggan dibentuk oleh pengalaman masa lalunya, pembicaraan dari mulut ke mulut serta promosi yang dilakukan oleh perusahaan, kemudian dibandingkan. Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1991, p.240) dalam Supranto (2004, p.59) membentuk model kualitas jasa yang diharapkan. Adapun model di bawah ini mengidentifikasi lima kesenjangan yang mengakibatkan kegagalan penyampaian jasa, yaitu:

1. Kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen; Manajemen tidak selalu memahami benar apa yang menjadi keinginan pelanggan.
2. Kesenjangan antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa. Manajemen mungkin benar dalam memahami keinginan pelanggan, tetapi tidak menetapkan standar pelaksanaan yang spesifik.
3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Para personel mungkin tidak terlatih baik dan tidak mampu memenuhi standar.
4. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat wakil-wakil dan iklan perusahaan.
5. Kesenjangan antara jasa yang dialami dan jasa yang diharapkan terjadi bila konsumen

mengukur kinerja perusahaan dengan cara yang berbeda dan memiliki persepsi yang keliru mengenai kualitas jasa.

Pelanggan sekarang lebih menyukai kualitas daripada pelanggan pada masa lalu. Produk atau jasa yang dipersepsikan pelanggan berkualitas lebih tinggi mendapat kesempatan pasar lebih baik daripada yang dipersepsikan berkualitas rendah. Kualitas baik dapat juga menghasilkan keuntungan lebih tinggi. Produk dan jasa berkualitas tinggi dihargai lebih tinggi daripada barang sejenis berkualitas lebih rendah (Wibowo, 2011, p.143). Dengan demikian, sukses bisnis tergantung pada akurasi persepsinya tentang harapan konsumen dan kemampuannya menjembatani kesenjangan antara harapan dengan kemampuan operasi.

### **Kualitas Layanan ala Pertamina Way dan Program Pasti Pas**

Pertamina adalah perusahaan minyak dan gas bumi yang dimiliki Pemerintah Indonesia (*National Oil Company*), yang berdiri sejak tanggal 10 Desember 1957. Pada tanggal 17 September 2003, Pertamina berubah status hukumnya menjadi PT Pertamina (PERSERO).

Sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang MIGAS baru, Pertamina tidak lagi menjadi satu-satunya perusahaan yang memonopoli industri MIGAS dimana kegiatan usaha minyak dan gas bumi diserahkan kepada mekanisme pasar. Pertamina dikelola berdasarkan prinsip-prinsip: *Clean* (Bersih), *Competitive* (Kompetitif), *Confident* (Percaya Diri), *Customer Focused* (Fokus Pada Pelanggan), *Commercial* (Komersial), *Capable* (Berkemampuan).

Sebagai konsekuensi dari perubahan status Pertamina menjadi Persero adalah Pertamina telah menjadi sebuah entitas bisnis murni yang bersaing secara bebas. Hal ini kemudian mendorong Pertamina untuk melakukan Transformasi, dengan harapan ke depan Pertamina dapat menjadi perusahaan panutan (*role model*) di Indonesia. Agenda Transformasi Pertamina mencakup: (1) Perubahan Paradigma Manajemen dan Sumberdaya Manusia, (2) Transformasi Kegiatan Usaha di Sektor Hulu sebagai Penghasil Pendapatan Utama Perusahaan, (3) Transformasi Kegiatan Usaha di Sektor Hilir sebagai Ujung Tombak Perusahaan dalam Interaksi dengan Konsumen, (4) Transformasi Restrukturisasi Korporat: Keuangan, SDM, Hukum, IT, dan Administrasi Umum, termasuk Penanganan Asset.

Kegiatan Pertamina dalam menyelenggarakan usaha di bidang energi dan petrokimia, terbagi ke dalam dua sektor, yaitu Hulu dan Hilir, serta ditunjang oleh kegiatan Anak-Anak Perusahaan dan Perusahaan Patungan. BBM retail adalah salah satu unit usaha Pertamina Hilir. Pemasaran BBM Retail merupakan salah satu fungsi di Direktorat Pemasaran dan Niaga yang

menangani pemasaran BBM retail untuk sektor transportasi dan rumah tangga. Pertamina melakukan pemasaran BBM Retail melalui lembaga penyalur Retail BBM/BBK yang saat ini tersebar diseluruh Indonesia, seperti SPBU (Stasiun Pengisian BBM Untuk Umum), Agen Minyak Tanah (AMT), Agen Premium & Minyak Solar (APMS), serta Premium Solar Packed Dealer (PSPD).

Industri retail BBM Indonesia, sejak 2007 telah memasuki era persaingan bebas. Jika dulu pelanggan tidak memiliki pilihan lain selain mengisi BBM di SPBU (Stasiun Pengisian Bahan Bakar untuk Umum) Pertamina, saat ini pelanggan memiliki beberapa pilihan. Berdasarkan hasil riset yang dilakukan tim operasi ritel Pertamina, Ada tiga perbaikan utama yang diharapkan oleh pelanggan SPBU Pertamina: (1) Jaminan mutu dan takaran, (2) Pelayanan, (3) Fasilitas.

Pertamina kemudian meresponse perubahan dan hasil survey ini dengan melakukan transformasi melalui penerapan *Pertamina Way* merupakan standar baru yang diterapkan untuk seluruh Stasiun Pengisian Bahan Bakar Minyak Umum (SPBU Pertamina) di seluruh Indonesia kepada konsumen baik dari segi pelayanan, jaminan kualitas dan kuantitas termasuk kenyamanan di lingkungan SPBU. *Pertamina Way* mencakup lima elemen standard operasional yang harus dicapai oleh setiap SPBU Pertamina untuk konsumen, yaitu:

1. **Kualitas dan kuantitas** produk BBM yang terjamin, memberikan rasa aman pada konsumen
2. **Staf** yang terlatih dan bermotivasi tinggi memberikan kepuasan pelayanan terbaik pada konsumen.
3. **Peralatan dan fasilitas** yang terawat baik, memberikan kenyamanan pada konsumen.
4. **Produk dan pelayanan** yang selaras dengan strategi Pertamina, memenuhi kebutuhan konsumen.
5. **Format fisik** yang konsisten sesuai strategi Pertamina menguatkan pesan konsistensi kualitas pada konsumen.

SPBU yang telah sukses menerapkan *Pertamina Way* berhak mendapatkan Sertifikasi Pasti Pas, setelah dinyatakan lolos oleh auditor independen bertaraf Internasional.

### **Kerangka Pemikiran Teoritis**

Dalam persaingan bisnis retail BBM yang semakin kompetitif akibat perubahan regulasi sektor MIGAS, kepuasan pelanggan menjadi prioritas utama di mana tingkat kepentingan dan harapan pelanggan serta pelaksanaan atau kinerja yang dilakukan oleh perusahaan haruslah sesuai. Perusahaan harus memperhatikan hal-hal yang dianggap penting oleh pelanggan, agar mereka merasa puas.

Untuk itulah maka perusahaan perlu menilai faktor-faktor apa saja yang akan mempengaruhi kepuasan pelanggannya dan apakah faktor tersebut telah dipenuhi.

Dalam memberikan layanan yang baik kepada pelanggan terdapat lima kriteria penentu kualitas jasa layanan menurut Parasuraman et al

(1991, p.338), yaitu: (1) *Tangible* (Berwujud), (2) *Reliability* (Keandalan/dapat diandalkan), (3) *Responsiveness* (Keresponsifan/ketanggapan), (4) *Assurance* (Jaminan), (5) *Empathy* (Empati). Kelima unsur tersebut akan menjadi acuan utama dalam kerangka penelitian ini.

## Kerangka Operasional Penelitian

Tabel 1. Operasional Penelitian

VARIABEL	DIMENSI	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	KET.
Kualitas Pelayanan	<b>Tangibles (berwujud)</b>	Perwujudan yang dimaksud dalam penelitian ini termasuk bentuk-bentuk jasa/layanan yang diberikan oleh SPBU Ngabenrejo Grobogan kepada pelanggan. Khususnya yang terkait dengan penampilan (kerapian dan kebersihan) staf/operator, fasilitas fisik, dan peralatan SPBU.	Kebersihan fasilitas-fasilitas umum yang ada di SPBU Ngabenrejo	1-5
			Fungsionalitas desain dan tata letak bangunan SPBU Ngabenrejo dalam mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan	
			Perawatan dan kemampuan peralatan untuk berfungsi dengan baik/normal SPBU Ngabenrejo	
	<b>Reliability (Keandalan)</b>	Kemampuan organisasi untuk melaksanakan/menyediakan produk/layanan yang dijanjikan secara konsisten, tepat/akurat, dan terpercaya. Hal ini terkait dengan kemampuan SPBU untuk menyediakan layanan dan produk yang terpercaya sesuai dengan yang dijanjikan.	Ketersediaan BBM di SPBU dari waktu ke waktu (BBM tidak pernah kosong/habis)	6-12
			Keyakinan pelanggan terhadap kemurnian BBM di SPBU Ngabenrejo	
			Pengisian BBM selalu dimulai dari angka nol "0"	
			Kesesuaian jenis dan takaran (jumlah liter) BBM yang diberikan dengan permintaan pelanggan	
			Kesesuaian/ketepatan jumlah uang kembalian	
	<b>Responsiveness (Keresponsifan /ketanggapan)</b>	kemampuan dan kemauan staff/operator untuk tanggap dengan kebutuhan pelanggan dan memberikan layanan dengan cepat.	Kemauan operator untuk melayani pelanggan cepat (sigap)	13-17
			Kemampuan staf/operator SPBU untuk memberikan pelayanan dengan cepat dan cermat kepada setiap pelanggan	

			Aksesibilitas staf/operator (Operator selalu berada di tempat dan selalu siap melayani ketika pelanggan datang)	
			Kemampuan staf/operator melayani dan menanggapi keluhan	
			Hampir tidak pernah terjadi antrian yang panjang pada kondisi normal	
	<b>Assurance (keyakinan)</b>	profesionalisme yang mencakup pengetahuan, kompetensi, kredibilitas staff/operator dan kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan ( <i>assurance</i> ) pelanggan. yang terkait dengan layanan staff/operator dalam memenuhi kebutuhan konsumen.	Kompetensi/penguasaan staf/operator terhadap pekerjaannya (mempunyai pengetahuan dan keahlian yang memadai) dalam melayani pelanggan Kejujuran staf/operator ketika memberikan pelayanan kepada pelanggan Kesopanan dan kemampuan staf/operator untuk menghargai pelanggan ketika memberi pelayanan Kehati-hatian staf/operator ketika melayani pelanggan	18-24
	<b>Empathy (empati)</b>	Perhatian khusus (kepedulian) yang diberikan/ditunjukkan oleh SPBU Ngaberejo kepada kebutuhan/permintaan pelanggan. Bagaimana staff/operator peduli dan memahami secara khusus kebutuhan individual tiap pelanggan.	Kemampuan staf/operator dalam memahami jenis dan takaran BBM sesuai kebutuhan pelanggan Keramahan staf/operator dalam melayani pelanggan Usaha yang dilakukan oleh staf/operator dalam memenuhi kebutuhan pelanggan Ketulusan staf/operator dalam melayani pelanggan	25-28
Tanggapan Konsumen			Tingkat Kepentingan (Sangat penting, penting, cukup penting, kurang penting, tidak penting)	
			Tingkat kinerja (Sangat baik, baik, cukup baik, kurang baik, tidak baik)	

## METODE PENELITIAN

### Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari pelanggan SPBU Ngaberejo Grobogan,

berupa jawaban terhadap pertanyaan dalam kuesioner Data sekunder merupakan data tambahan berupa informasi yang akan melengkapi data primer. Data tambahan yang dimaksud meliputi dokumen atau arsip yang didapatkan melalui data yang telah diteliti dan dikumpulkan oleh pihak lain dari berbagai sumber, foto pendukung yang sudah ada, maupun foto yang sudah dihasilkan sendiri,

serta data yang terkait dengan permasalahan penelitian ini.

### Populasi dan Sample

Populasi penelitian ini adalah seluruh pelanggan yang membeli BBM di SPBU Ngabentrejo Grobogan pada tahun 2012, yang terdiri atas para pengendara sepeda motor, mobil, bus/truk. Bila tidak ada *sampling frame* yang lengkap misalnya karena kita tidak mengetahui besarnya populasi, maka kita tidak dapat menggunakan *probability sampling* (Ferdinand, 2011, p.223). Sehingga teknik penarikan sampel dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan *non-probability sampling*. Menurut Ferdinand (2011, p.220), dalam *non-probability sampling*, elemen populasi di pilih atas dasar availabilitasnya (misalnya mereka memang dengan sukarela mau menjadi responden) atau karena pertimbangan peneliti mereka dapat mewakili populasi. Jenis *sampling* dalam penelitian ini adalah *convenience sampling* yang lebih besar dari persyaratan minimal sebanyak 30 elemen/responden. Sampel terdiri dari orang-orang yang tersedia dan mudah bagi peneliti untuk memulai wawancara (Ferdinand, 2011, p. 224)

Karena jumlah populasi dalam penelitian ini tidak diketahui secara pasti maka pengambilan sample dilakukan dengan menggunakan rumus berikut (Levine et al, 2011:300):

$$n = \frac{Z^2}{4e}$$

$n$  = Sample

$Z$  = nilai  $Z$  pada derajat kepercayaan, sehingga dalam kepercayaan 90% maka nilai  $Z$  = 1,64 (tingkat signifikansi 10%)

$e$  = error (10%)

$$n = \frac{1,64^2}{4 \times 0,1^2} = 67,64 = 68$$

Sehingga diperoleh jumlah sample = 68 responden. Ukuran sampel yang lebih besar dari 30 ndan kurang dari 500 sudah cukup memadai bagi kebanyakan penelitian (Ferdinand, 2011, p.216).

### Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Dalam hal ini, digunakan skala Likert 5 butir. Karena penelitian ini bertujuan untuk mencari *gap* antara kinerja dan tingkat kepentingan pelanggan, maka skala Likert diberikan bobot sebagai berikut:

Untuk variabel kinerja, skala yang digunakan terdiri dari (bobot) : sangat baik (diberi bobot 5), baik (diberi bobot 4), cukup baik (diberi bobot 3), kurang baik (diberi bobot 2), dan tidak

baik (diberi bobot 1). Untuk variabel tingkat kepentingan pelanggan, skala yang digunakan terdiri dari : sangat penting (diberi bobot 5), penting (diberi bobot 4), cukup penting (diberi bobot 3), kurang penting (diberi bobot 2), dan tidak penting (diberi bobot 1).

Untuk mendapatkan data yang akurat dan mewakili populasi yang jumlahnya tidak dapat dipastikan, maka kuesioner akan dibagikan kepada 68 responden yang merupakan pelanggan SPBU Ngabentrejo selama bulan Juli 2012. Pembagian kuesioner akan di bagi dalam 3 termin yaitu:

1. Pagi pukul 07.00 – 11.00 WIB
2. Siang pukul 12.00 – 17.00 WIB
3. Malam pukul 18.00 – 21.00 WIB

Pada masing-masing termin, pelanggan yang akan menjadi responden adalah pelanggan yang merupakan pengguna bus/truk, pengguna mobil, dan pengguna sepeda motor.

### Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif. Untuk menjawab perumusan masalah mengenai sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja SPBU Ngabentrejo Grobogan, maka digunakan "*Importance Performance Analysis*" (John A. Martila dan John C. James, 1977, p.77-79) dalam Supranto (2004, p.68) atau Analisis Tingkat Kepentingan dan Kinerja/Kepuasan Pelanggan.

Jasa akan menjadi sesuatu yang bermanfaat apabila didasarkan pada kepentingan pelanggan dan kinerjanya bagi perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan perlu mencurahkan perhatian pada hal-hal yang dianggap penting oleh pelanggan. Dalam hal ini digunakan skala Likert 1-5. Berdasarkan hasil penilaian tingkat kepentingan dan hasil penilaian kinerja maka akan dihasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaannya oleh SPBU Ngabentrejo Grobogan. Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja dengan skor kepentingan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Dalam penelitian ini terdapat 2 buah variabel yang diwakilkan oleh huruf X dan Y, di mana: X merupakan tingkat kinerja perusahaan yang dapat memberikan kepuasan pada pelanggan, sedangkan Y merupakan tingkat kepentingan pelanggan. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Di mana:

Tki = Tingkat kesesuaian responden

Xi = Skor penilaian kinerja perusahaan

Yi = Skor penilaian kepentingan pelanggan

Selanjutnya sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat pelaksanaan kinerja, sedangkan sumbu



tegak (Y) akan diisi oleh skor tingkat kepentingan. Dalam penyederhanaan rumus, maka untuk setiap faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dengan:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{n} \quad \bar{Y} = \frac{\sum Yi}{n}$$

Di mana:

$\bar{X}$  = Skor rata-rata tingkat kepuasan/kinerja

$\bar{Y}$  = Skor rata-rata tingkat kepentingan

$n$  = Jumlah responden

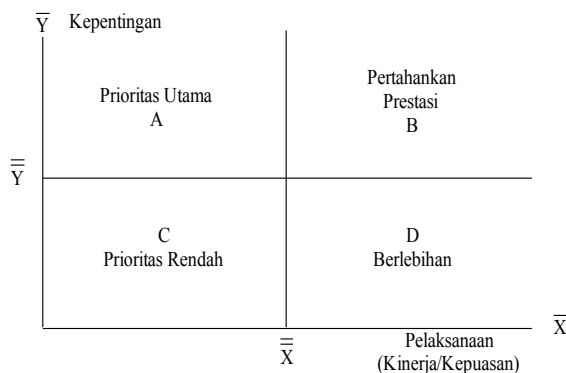
Diagram Kartesius merupakan suatu bangun yang di bagi atas empat bagian yang dibatasi oleh garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik ( X, Y ), di mana X merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat pelaksanaan atau kepuasan pelanggan seluruh faktor atau atribut dan Y adalah rata-rata skor tingkat kepentingan seluruh faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Seluruhnya ada 10 faktor atau atribut. Seluruhnya ada K faktor di mana K = 10.

Rumus selanjutnya:

$$\bar{X} = \frac{\sum Xi}{K} \quad \bar{Y} = \frac{\sum Yi}{K}$$

Di mana K = Banyaknya atribut/fakta yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan. Selanjutnya tingkat unsur tersebut akan dijabarkan dan dibagi menjadi empat bagian ke dalam Diagram Kartesius sebagai berikut:

**Gambar 1. Diagram Kartesius**



**Keterangan:**

- A. Menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap mempengaruhi kepuasan pelanggan, termasuk unsur-unsur jasa yang dianggap sangat penting, namun manajemen belum melaksanakannya sesuai keinginan pelanggan. Sehingga mengecewakan/tidak puas.
- B. Menunjukkan unsur jasa pokok yang telah berhasil dilaksanakan perusahaan, untuk itu wajib dipertahankannya. Dianggap sangat penting dan sangat memuaskan.
- C. Menunjukkan beberapa faktor yang kurang penting pengaruhnya bagi pelanggan. Pelaksananya oleh perusahaan biasa-biasa saja. Dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.

- D. Menunjukkan faktor yang mempengaruhi pelanggan kurang penting, akan tetapi pelaksanaannya berlebihan. Dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

**ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif**

**a. SPBU Ngabentrejo Grobogan**

SPBU 44.581.15 Ngabentrejo Grobogan terletak 10 km kearah Utara dari kota Purwodadi. Tepatnya terletak di Desa Ngabentrejo, Kecamatan Grobogan, Kabupaten Grobogan. SPBU ini dilalui oleh 2 jalur utama antar kota, yaitu arah Purwodadi-Pati dan Purwodadi-Kudus. Dengan pola kemitraan dengan PT.Pertamina (Persero) yang berbentuk SPBU DODO (*Dealer Owned, Dealer Operated*) atau sepenuhnya dimiliki dan dijalankan oleh mitra, SPBU ini mulai beroperasi pada bulan Februari 2008. Sejak awal berdirinya, SPBU ini telah dipersiapkan untuk melaksanakan program *Pertamina Way* dan telah berhasil mendapatkan sertifikasi Pasti Pas pada bulan Juli 2008. Fasilitas yang tersedia di SPBU ini adalah mushola, toilet, isi angin dan air gratis serta tempat parkir yang relatif luas.

**b. Karakteristik Responden**

Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah sebanyak 68 responden. Rangkuman karakteristik responden secara detail ditampilkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Gender		Pekerjaan	
Laki-laki	90 %	Sopir	47 %
Perempuan	10 %	Swasta	35 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	Petani	10 %
Pendidikan Terakhir		PNS	6 %
SMA	41 %	Ibu Rumah Tangga	2 %
SMP	22 %	<b>Total</b>	<b>100 %</b>
SD	9 %	Jenis BBM yang di Beli	
Sarjana	7 %	Solar	60 %
Lainnya	21 %	Premium	40 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>Total</b>	<b>100 %</b>
Range Usia		Frekuensi Pembelian/Minggu	
17 – 26 th	12 %	1x /minggu	3 %
27 – 36 th	32 %	2x /minggu	4 %
37 – 46 th	32 %	3x /minggu	18 %
47 – 56 th	19 %	4x /minggu	15 %
57 – 66 th	3 %	5x /minggu	4 %
67 – 76 th	2 %	>5x /minggu	46 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>Total</b>	<b>100 %</b>

Sumber: data primer (diolah), 2012

**Importance-Performance Analysis (IPA)**

*Importance-Performance Analysis (IPA)* adalah metode analisis data yang dapat menggambarkan tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaan atribut yang dimiliki oleh SPBU Ngabentrejo Grobogan. Analisis IPA pada penelitian ini ditujukan untuk mengetahui dan menganalisis sampai sejauh mana kesesuaian

antara tingkat kepentingan unsur-unsur pelayanan menurut pelanggan dengan kinerja yang telah dilakukan oleh SPBU Ngaberejo Grobogan.

#### a. Tingkat Kepentingan

Berdasarkan hasil analisis menggunakan IPA terhadap tingkat kepentingan atribut kualitas pelayanan, seperti tampak pada tabel 4.2. bahwa atribut *reliability* (keandalan) khususnya yang berkaitan dengan Pengisian BBM yang selalu dimulai dari angka nol "0", dianggap paling penting oleh pelanggan dengan nilai total kepentingan sebesar 322. Sedangkan atribut *empathy* (empati) khususnya pernyataan bahwa "Petugas SPBU ini selalu menawarkan fasilitas lain yang ada di SPBU", dianggap paling tidak penting oleh pelanggan (283).

#### b. Tingkat Kinerja

Berdasarkan hasil analisis IPA mengenai tingkat kinerja SPBU Ngaberejo Grobogan seperti terangkum dalam tabel 4.3., atribut yang di nilai paling baik oleh pelanggan adalah Takaran (jumlah liter) BBM yang diberikan oleh SPBU ini selalu pas sesuai permintaan pelanggan, dengan nilai total kinerja sebesar 317. Sedangkan atribut "Petugas SPBU ini selalu menawarkan fasilitas lain yang ada di SPBU" dinilai paling tidak baik/memuaskan dengan nilai total kinerja sebesar 245.

#### Matriks IPA

Dari perhitungan pencarian koordinat garis matriks IPA diperoleh sumbu  $X = 4,14$  yang merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat pelaksanaan kinerja/kepuasan pelanggan terhadap seluruh faktor/atribut kualitas pelayanan SPBU Ngaberejo Grobogan; dan sumbu  $Y=4,44$  yang diperoleh dari rata-rata skor tingkat kepentingan seluruh faktor/atribut yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, di mana  $K$  faktor/atribut seluruhnya berjumlah 28 ( $K=28$ ).

Selanjutnya, setelah dibuat garis pembagi maka terlihat empat kuadran dalam diagram kartesius, yang menggambarkan evaluasi dari masing-masing atribut. Tingkat kepentingan dan tingkat kinerja SPBU Ngaberejo Grobogan dipetakan dalam diagram kartesius yang ditunjukkan pada Gambar

**Kuadran A** menunjukkan atribut-atribut yang dianggap sangat penting oleh pelanggan, namun kinerja SPBU Ngaberejo masih rendah dan belum memenuhi keinginan/memuaskan pelanggan, sehingga perlu menjadi prioritas utama bagi pihak manajemen. Atribut tersebut adalah: kebersihan fasilitas SPBU, tata letak bangunan yang memberikan kenyamanan bagi pelanggan SPBU, peralatan SPBU yang terawat dan selalu berfungsi dengan baik, kemampuan petugas SPBU untuk menangani keluhan pelanggan dengan baik, sikap petugas yang selalu menyapa ketika

pelanggan datang. Peralatan SPBU yang selalu terawat dan berfungsi dengan baik (atribut 3) merupakan titik ekstrim dalam kuadran A. Sehingga sebaiknya SPBU Ngaberejo memberi perhatian ekstra pada perawatan peralatan SPBU.

**Kuadran B** menunjukkan atribut yang dianggap penting oleh pelanggan dan SPBU Ngaberejo juga telah menunjukkan kinerja yang tinggi/sangat baik, sehingga telah sesuai atau telah memenuhi harapan pelanggan. Atribut-atribut yang terdapat dalam kuadran ini hendaknya dipertahankan dan lebih ditingkatkan lagi. Atribut yang terdapat dalam kuadran B antara lain: ketersediaan BBM, BBM berkualitas, pengisian BBM yang selalu dimulai dengan angka nol, jenis BBM yang selalu sesuai permintaan pelanggan, takaran yang pas, kesiapan petugas SPBU dalam melayani pelanggan, dan petugas SPBU yang selalu menanyakan kebutuhan pelanggan dengan jelas sebelum melakukan pengisian. Atribut 8 (pengisian BBM di SPBU Ngaberejo selalu dimulai dari nol) merupakan titik ekstrim pada kuadran B. Hal ini berarti bahwa pengunjung menilai bahwa selama ini pengisian BBM di SPBU Ngaberejo selalu dimulai dari nol sehingga kinerja ini perlu untuk terus dipertahankan.

**Kuadran C** menunjukkan atribut yang dinilai kurang penting oleh pelanggan dan pelaksanaannya oleh SPBU Ngaberejo juga menunjukkan kinerja yang rendah/di bawah rata-rata. Atribut-atribut dalam kuadran ini tidak perlu menjadi prioritas utama bagi SPBU Ngaberejo untuk ditingkatkan. Atribut yang terdapat dalam kuadran ini antara lain: kebersihan pakaian petugas SPBU, kerapian penampilan petugas SPBU, antrian di SPBU, kompetensi petugas SPBU, senyum dan salam petugas SPBU ketika menyambut kedatangan pelanggan, kehati-hatian petugas SPBU ketika melayani pelanggan, inisiatif petugas SPBU untuk menawarkan fasilitas lain yang ada di SPBU, dan ketulusan petugas SPBU dalam melayani pelanggan. Titik ekstrim pada kuadran C adalah atribut 27 yaitu Petugas SPBU selalu menawarkan fasilitas lain yang ada di SPBU.

**Kuadran D** menunjukkan atribut dianggap kurang penting oleh pelanggan namun dalam pelaksanaannya mencapai kinerja yang sangat memuaskan atau terlalu melebihi ekspektasi pelanggan, yaitu: Jumlah uang kembalian yang selalu sesuai/pas, pelayanan yang konsisten dari petugas SPBU, kecermatan pelayanan petugas SPBU, kesiapsediaan petugas SPBU dalam melayani pelanggan yang datang, kejujuran petugas SPBU dalam melayani pelanggan, kesopanan petugas SPBU dalam melayani pelanggan, keramahan petugas dalam melayani pelanggan. Atribut 26 (Pelayanan yang ramah dari petugas SPBU) merupakan titik ekstrim dalam kuadran D.

Hasil penelitian jika ditinjau dari operasionalisasi 5 dimensi kualitas pelayanan,

menunjukkan bahwa pelanggan SPBU Ngabenrejo rata-rata memberikan tingkat kepentingan (prioritas) kualitas pelayanan tertinggi pada dimensi *reliability* (keandalan): kemampuan SPBU Ngabenrejo untuk melaksanakan/ menyediakan produk/layanan yang dijanjikan secara konsisten, tepat/akurat, dan terpercaya; yaitu sebesar 25,93%.

**Tabel 3.**  
**Rata-rata Penilaian**  
**Tingkat Kepentingan (Prioritas)**  
**Dimensi Kualitas Pelayanan berdasarkan**  
**Persepsi Pelanggan**

RANKING	DIMENSI KUALITAS PELAYANAN	NILAI	RATA-RATA (%)
1	Reliability (Keandalan)	2193	25,93%
2	Assurance (keyakinan)	2078	24,57%
3	Tangibles (berwujud)	1522	17,99%
4	Responsiveness (Keresponsifan/ketanggapan)	1490	17,62%
5	Empathy (empati)	1175	13,89%
		8458	

Sumber: Data Primer (diolah), 2012

Sementara itu, penilaian tingkat kepentingan (prioritas) kualitas pelayanan terendah terdapat pada dimensi *empathy* (empati) yang mengukur perhatian khusus (kepedulian) yang diberikan/ditunjukkan oleh SPBU Ngabenrejo kepada kebutuhan/permintaan pelanggan, yaitu sebesar 13,89%.

**Tabel 4.**  
**Tingkat Kesesuaian**  
**Dimensi Kualitas Pelayanan**

PRIORITAS	DIMENSI KUALITAS PELAYANAN	KINERJA		Tki	KEPENTINGAN	
		NILAI	RATA-RATA (%)		NILAI	RATA-RATA (%)
1	Reliability (Keandalan)	2111	26,75%	96,26%	2193	25,93%
2	Assurance (keyakinan)	1924	24,38%	92,59%	2078	24,57%
3	Tangibles (berwujud)	1383	17,53%	90,87%	1522	17,99%
4	Responsiveness (Keresponsifan/ketanggapan)	1381	17,50%	92,68%	1490	17,62%
5	Empathy (empati)	1092	13,84%	92,94%	1175	13,89%
		7891			8458	

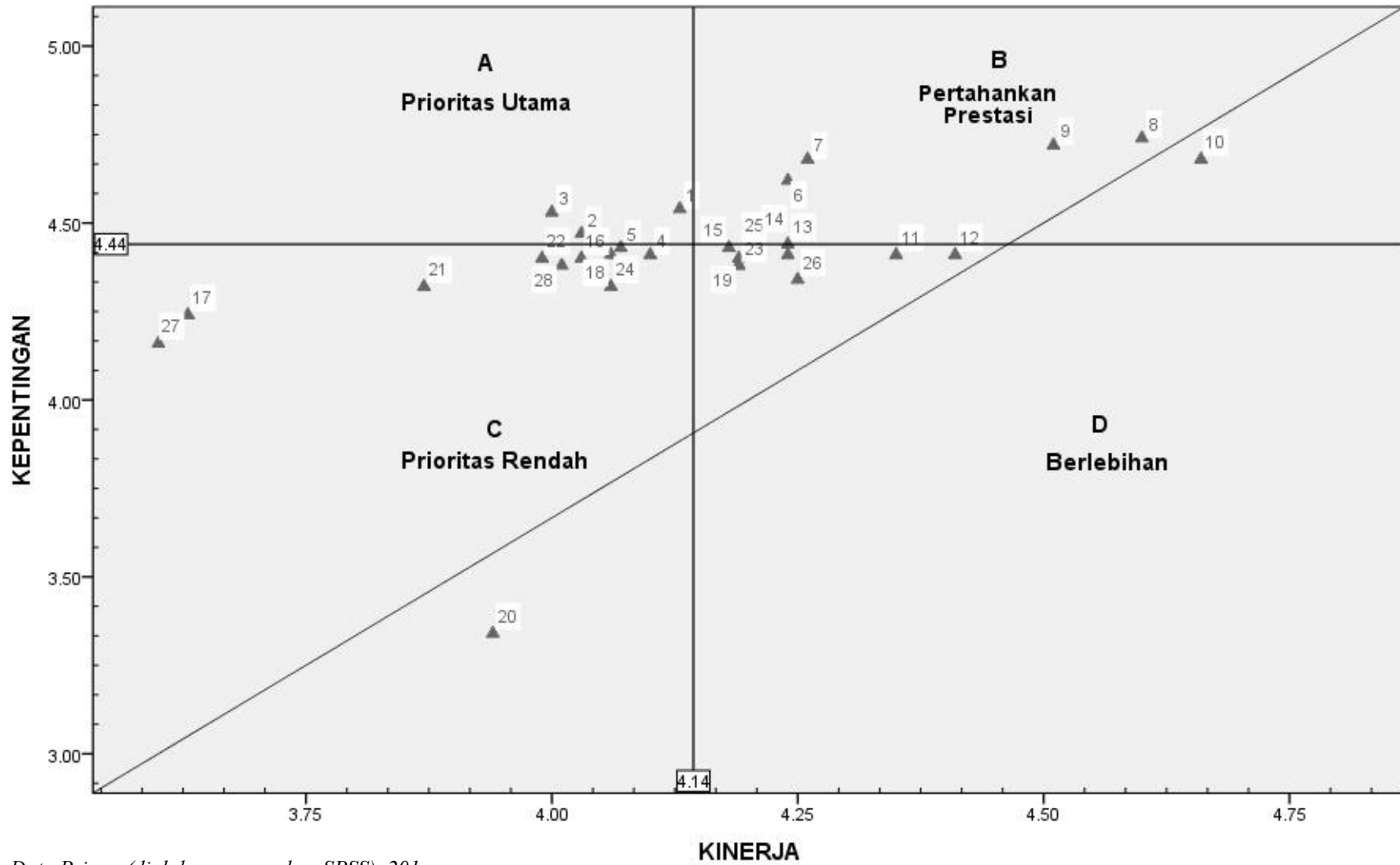
Sumber: Data Primer (diolah), 2012

Hasil penilaian kinerja oleh pelanggan menunjukkan bahwa kinerja tertinggi dicapai oleh SPBU Ngabenrejo dalam dimensi *reliability* (keandalan) dengan rata-rata kinerja mencapai 26,75% dan tingkat kesesuaian terhadap rata-rata kepentingan yang juga menempati peringkat tertinggi yaitu mencapai 96,26%. Dengan demikian, SPBU Ngabenrejo telah melaksanakan/menyediakan produk/layanan yang dijanjikan secara konsisten, tepat/akurat, dan terpercaya sehingga memenuhi harapan/kepuasan pelanggan.

Di sisi lain, *empathy* (empati) merupakan dimensi dengan tingkat kinerja terendah (13,84%) dengan tingkat kesesuaian sebesar 92,94%. Hal ini berarti Perhatian khusus (kepedulian) yang diberikan/ditunjukkan oleh SPBU Ngabenrejo kepada kebutuhan/permintaan pelanggan masih di bawah rata-rata, namun tidak terlalu menjadi masalah karena dimensi ini tidak dianggap penting oleh pelanggan, terlihat dari nilai kinerja dimensi *empathy* yg berada di urutan terendah (13,84%) dibandingkan dengan 4 dimensi lainnya.

Nilai rata-rata tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan kinerja terendah dalam 5 dimensi kualitas, ada pada dimensi *tangibles* (berwujud) yaitu sebesar 90,87%. Yang berarti bentuk-bentuk jasa/layanan yang diberikan oleh SPBU Ngabenrejo Grobogan kepada pelanggan, khususnya yang terkait dengan penampilan (kerapian dan kebersihan) staf/operator, fasilitas fisik, dan peralatan SPBU dinilai oleh pelanggan masih kurang memuaskan dan perlu lebih ditingkatkan. Atribut dengan tingkat kesesuaian terendah dalam dimensi *tangibles* adalah "Peralatan SPBU yang terawat dan selalu berfungsi dengan baik/normal" (88,31%). Hal ini mengimplikasikan bahwa, pembenahan dan peningkatan kinerja SPBU Ngabenrejo perlu diprioritaskan pada perawatan peralatan yang terdapat dalam area SPBU agar dapat dipastikan bahwa setiap peralatan tersebut selalu berfungsi dengan baik. Meskipun SOP *Pertamina Way* telah sangat detail dalam merumuskan standar perawatan peralatan, namun yang perlu diperhatikan adalah fungsi pengawasannya di lapangan, untuk memastikan bahwa SOP tersebut benar-benar dilakukukan oleh staf/ petugas terkait.

**Gambar 2.**  
**Diagram Kartesius Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kinerja SPBU Ngabenrejo Grobogan**



Sumber: Data Primer (diolah menggunakan SPSS), 201

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Rata-rata tingkat kepentingan (prioritas) kualitas pelayanan tertinggi menurut pelanggan ada pada dimensi *reliability* (keandalan) yaitu atribut-atribut yang berkaitan dengan kemampuan SPBU Ngabenrejo untuk melaksanakan/menyediakan produk/layanan yang dijanjikan secara konsisten, tepat/akurat, dan terpercaya; yaitu sebesar 25,93%. Sementara itu, penilaian tingkat kepentingan (prioritas) kualitas pelayanan terendah terdapat pada dimensi *empathy* (empati) yang mengukur perhatian khusus (kepedulian) yang diberikan/ditunjukkan oleh SPBU Ngabenrejo kepada kebutuhan/permintaan pelanggan, yaitu sebesar 13,89%.
2. Rata-rata tingkat kinerja tertinggi dicapai oleh SPBU Ngabenrejo dalam dimensi *reliability* (keandalan) dengan rata-rata kinerja mencapai 26,75% dan tingkat kesesuaian terhadap rata-rata kepentingan yang juga menempati peringkat tertinggi yaitu mencapai 96,26%. Dengan demikian, SPBU Ngabenrejo telah melaksanakan/menyediakan produk/layanan yang dijanjikan secara konsisten, tepat/akurat, dan terpercaya sehingga memenuhi harapan/kepuasan pelanggan. Di sisi lain, *empathy* (empati) merupakan dimensi dengan tingkat kinerja terendah (13,84%) dengan tingkat kesesuaian sebesar 92,94%. Hal ini berarti Perhatian khusus (kepedulian) yang diberikan/ditunjukkan oleh SPBU Ngabenrejo kepada kebutuhan/permintaan pelanggan masih di bawah rata-rata, namun tidak terlalu menjadi masalah karena dimensi ini tidak dianggap penting oleh pelanggan, terlihat dari nilai kinerja dimensi *empathy* yg berada di urutan terendah (13,84%) dibandingkan dengan 4 dimensi lainnya.
3. Nilai rata-rata tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan kinerja terendah dalam 5 dimensi kualitas, ada pada dimensi *tangibles* (berwujud) yaitu sebesar 90,87%. Yang berarti bentuk-bentuk jasa/layanan yang diberikan oleh SPBU Ngabenrejo Grobogan kepada pelanggan, khususnya yang terkait dengan penampilan (kerapian dan kebersihan) staf/operator, fasilitas fisik, dan peralatan SPBU dinilai oleh pelanggan masih kurang memuaskan dan perlu lebih ditingkatkan. Atribut dengan tingkat kesesuaian terendah dalam dimensi *tangibles* adalah "Peralatan SPBU yang terawat dan selalu berfungsi dengan baik/normal" (88,31%).
4. Atribut yang berada dalam kuadran A yaitu yang dianggap sangat penting oleh pelanggan,

namun kinerja SPBU Ngabenrejo masih rendah dan belum memenuhi keinginan/memuaskan pelanggan, sehingga perlu menjadi prioritas utama bagi pihak manajemen, adalah: kebersihan fasilitas SPBU, tata letak bangunan yang memberikan kenyamanan bagi pelanggan SPBU, peralatan SPBU yang terawat dan selalu berfungsi dengan baik, kemampuan petugas SPBU untuk menangani keluhan pelanggan dengan baik, sikap petugas yang selalu menyapa ketika pelanggan datang.

5. Atribut yang dianggap penting oleh pelanggan dan SPBU Ngabenrejo juga telah menunjukkan kinerja yang tinggi/sangat baik, sehingga telah sesuai atau telah memenuhi harapan pelanggan (berada dalam kuadran B) antara lain: ketersediaan BBM, BBM berkualitas, pengisian BBM yang selalu dimulai dengan angka nol, jenis BBM yang selalu sesuai permintaan pelanggan, takaran yang pas, kesigapan petugas SPBU dalam melayani pelanggan, dan petugas SPBU yang selalu menanyakan kebutuhan pelanggan dengan jelas sebelum melakukan pengisian. Atribut-atribut yang terdapat dalam kuadran ini hendaknya dipertahankan dan jika memungkinkan dapat lebih ditingkatkan lagi.

## IMPLIKASI KEBIJAKAN

Berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan, implikasi kebijakan yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Agar dapat memenuhi harapan/memuaskan pelanggan, SPBU Ngabenrejo harus selalu memberikan perhatian ekstra terhadap atribut-atribut kualitas pelayanan yang dianggap paling penting oleh pelanggan, yaitu yang terdapat dalam dimensi *reliability* (keandalan). Dalam hal ini, manajemen harus memastikan bahwa SPBU Ngabenrejo mampu untuk melaksanakan/menyediakan produk/layanan yang dijanjikan secara konsisten, tepat/akurat, dan terpercaya. Untuk itu diperlukan mekanisme *control* yang memudahkan manajemen untuk mengendalikan dan mengecek konsistensi, akurasi dan tingkat kepercayaan pelaksanaan/penyediaan produk dan layanan di lapangan.
2. Untuk meningkatkan nilai rata-rata dalam dimensi *tangibles* (berwujud) agar mencapai tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan kinerja yang lebih baik, SPBU Ngabenrejo perlu memberikan prioritas dan menjalankan mekanisme kontrol yang baik dan tepat pada perawatan peralatan yang terdapat dalam area SPBU sehingga tampilannya terawat dan selalu berfungsi dengan baik sesuai SOP *Pertamina Way*.

3. Atribut-atribut yang terdapat dalam kuadran A dan perlu menjadi prioritas utama bagi perbaikan dan peningkatan kinerja bagi pihak manajemen, adalah:
  - a. Kebersihan fasilitas SPBU
  - b. Tata letak bangunan yang memberikan kenyamanan bagi pelanggan SPBU
  - c. Peralatan SPBU yang terawat dan selalu berfungsi dengan baik.
  - d. Kemampuan petugas SPBU untuk menangani keluhan pelanggan dengan baik
  - e. Sikap petugas yang selalu menyapa ketika pelanggan datang.

Berkaitan dengan kebersihan fasilitas SPBU, manajemen harus terus memberi contoh dan kebijakan, serta menyusun mekanisme *reward-punishment* yang konsisten hingga pada akhirnya dapat membudayakan kebersihan dalam seluruh level organisasi. Sehingga kebersihan bukan saja menjadi kewajiban namun menjadi kebutuhan bagi seluruh komponen organisasi. Fasilitas kebersihan perlu dilengkapi sesuai kebutuhan di lapangan, dan mekanisme *control* perlu dilakukan secara periodik dan konsisten. Demikian halnya dengan perawatan peralatan SPBU.

Perbaikan dan peningkatan kinerja terkait kenyamanan tata letak bangunan SPBU bagi pelanggan, jika memungkinkan dan dianggap perlu dapat ditindaklanjuti dengan melakukan survey lanjutan yang lebih detail sehingga diketahui seperti apa tata letak bangunan yang dapat memberikan kenyamanan bagi pelanggan.

Sementara itu, kemampuan petugas SPBU untuk menangani keluhan pelanggan dengan lebih baik serta perbaikan sikap petugas agar selalu menyapa ketika pelanggan datang, dapat ditingkatkan melalui pengarahan-pengarahan dari manajemen dan atau supervisor yang dilakukan secara kontinu dan konsisten. Jika dipandang perlu dapat dilakukan melalui *training service of excellent* bagi staf SPBU, khususnya yang merupakan *front-liners* bagi SPBU dalam melayani pelanggan seperti operator dan supervisor.

4. Atribut yang dianggap penting oleh pelanggan dan SPBU Ngaberejo juga telah menunjukkan kinerja yang tinggi/sangat baik, sehingga telah sesuai atau telah memenuhi harapan pelanggan (berada dalam kuadran B) antara lain:
  - a. Jaminan ketersediaan BBM
  - b. Jaminan BBM yang berkualitas
  - c. Pengisian BBM yang selalu dimulai dengan angka nol
  - d. Jenis BBM yang selalu sesuai permintaan pelanggan
  - e. Takaran yang selalu pas

- f. Kesigapan petugas SPBU dalam melayani pelanggan,
- g. Petugas SPBU yang selalu menanyakan kebutuhan pelanggan dengan jelas sebelum melakukan pengisian.

Atribut-atribut yang terdapat dalam kuadran ini hendaknya dipertahankan dan jika memungkinkan dapat lebih ditingkatkan lagi.

#### KETERBATASAN PENELITIAN

Dalam proses pelaksanaan penelitian ini terdapat beberapa kendala yang ditemui oleh peneliti :

1. Pengambilan sampel hanya dapat dilakukan secara *accidental (convenience sampling)* di objek penelitian. Hal ini menyebabkan kemungkinan bias menjadi cukup tinggi dan sulit untuk menarik konklusi *general* yang "*meaningful*" dari hasil yang diperoleh. Namun demikian, metode ini merupakan satu-satunya yang mungkin dilakukan karena keterbatasan waktu dan sulitnya merumuskan *sampling frame* yang lengkap akibat besaran jumlah populasi yang tidak dapat diketahui dengan pasti.
2. Penelitian lapangan (penyebaran kuesioner) dilakukan pada bulan Ramadhan sehingga responden cenderung enggan untuk menjawab kuesioner dengan lengkap dan cermat.
3. Penelitian hanya dilakukan di satu SPBU yaitu SPBU Ngaberejo Grobogan, sehingga simpulan hasil penelitian tidak dapat menjadi generalisasi bagi SPBU lain dan tidak memberi kontribusi yang cukup berarti bagi peningkatan kinerja SPBU secara umum.

#### AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk agenda penelitian selanjutnya:

1. Sebaiknya untuk penelitian selanjutnya dilakukan studi pendahuluan yang lebih komprehensif sehingga sejak awal penelitian *sampling frame* dapat dirumuskan dengan jelas agar sampel yang diambil lebih akurat dan mewakili populasi.
2. Mempertimbangkan dengan matang berbagai faktor yang berkaitan dengan situasi, kondisi dan kenyamanan bagi peneliti maupun responden serta merencanakan waktu dan teknik penyebaran kuesioner dengan baik sebelum terjun ke lapangan, sehingga data yang diperoleh melalui kuesioner lebih valid, reliabel, dan sensitive.
3. Agar penelitian berikutnya dapat memberi kontribusi yang lebih luas dan berarti bagi peningkatan kinerja SPBU pada umumnya dalam memenuhi ekspektasi pelanggan, studi lanjutan dapat mengambil objek penelitian lebih dari 1 SPBU dan menggunakan metode riset campuran, sehingga data yang diperoleh tidak hanya berupa statistik kuantitatif namun

juga dapat dilengkapi data yang bersifat kualitatif.

\*\*\*

#### DAFTAR REFERENSI

- Astrid Orsini Depary, 2010, **Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran di Stasiun Pengisian Bahan Bakar untuk Umum (SPBU) di Semarang**, Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Ferdinand, Augusty Prof., 2011, **Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen**, Semarang: BP Undip
- Ghozali, Imam, 2006, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Kotler, P., 2000, **Manajemen Pemasaran**, Edisi 9, Jakarta: PT. Prenhallindo
- Levine et al., 2011, **Statistics for Managers**, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Muhidin, Sambas Ali dan Abdurahman, Maman, 2007, **Analisis Korelasi, Regresi, dan Jalur dalam Penelitian**, Bandung : Pustaka Setia
- Nazir, Moh, 1999, **Metode Penelitian**, Cetakan ketiga, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Parasuraman, A, Berry, LL dan Zeithamil, VA, 1990, "An Empirical Examination Of Relationships In An Extended Servicequality Model" Report, No.90-122, Marketing Sciences Institute, Camberige, MA
- Russel, Roberta S. Dan Bernard W. Taylor, 2000, **Operation Management**, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Sekaran, Uma and Bougie, Roger, 2009, **Research Method for Business: A Skill Building Approach**, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Suhari, 2008, **Pengaruh Penerapan Pertamina Way terhadap Kualitas Pelayanan dalam Rangka Meningkatkan Loyalitas (Studi Kasus pada SPBU 44.591.14 Pati)**, Tesis Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (tidak dipublikasikan)
- Supranto J., 2004, **Proposal Penelitian dengan Contoh**, Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta
- Wibowo, 2011, **Manajemen Kinerja**, Rajawali Pers, Jakarta
- Widiyanto, Ibnu, 2005, **Metode Riset Bisnis**, Jakarta: STIE IPWIJA

#### Internet:

1. <http://bisnis.vivanews.com/news/read/193099-mustafa--Pertamina-kalahkan-shell---petronas>
2. <http://pastipas.pertamina.com/>
3. <http://swa.co.id/updates/persaingan-panas-Pertamina-shell-dan-petronas>
4. <http://www.bumn.go.id/Pertamina/id/tentang-kami/tentang-perusahaan/>
5. <http://www.Pertamina.com/>
6. <http://www.Pertamina.com/download/mediaPertamina/agustus2007/mpno21200807.pdf>