Bab 2
Landasan Teori

2.1. Jasa

2.1.1. Definisi Jasa

Produk berupa barang berwujud maupun tidak berwujud, pada prinsipnya mempunyai tujuan yang sama. Produk diciptakan untuk memenuhi kebutuhan serta keinginan dari konsumen yang berupa barang yang tidak berwujud. Berikut beberapa definisi jasa dari para ahli.

Jasa adalah produk-produk yang tidak berwujud, seperti waktu, keahlian atau aktivitas-aktivitas yang dapat dibeli (Dr. Ir. Eddy Soeryanto Soegoto, 2010:105).

Jasa adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksi jasa mungkin atau mungkin tidak berkaitan dengan produk fisik (Philip Kotler, 2003:444).

Jasa adalah suatu kegiatan ekonomi yang *output*nya bukan suatu produk fisik yang umumnya dikonsumsi bersama dengan waktu produksi dan memberikan nilai tambah seperti kenikmatan, hiburan, santai, kesehatan, bersifat tidak terwujud (Valari A. Zeithaml dan Mary Jo Bitner, 2002:204).

Dari beberapa definisi jasa diatas dapat disimpulkan bahwa jasa merupakan kegiatan atau manfaat yang ditawarkan dari satu pihak ke pihak yang lainnya, yang pada hakikatnya tidak berwujud dan memiliki nilai bagi pembeli karena dapat memenuhi suatu kebutuhan tertentu.

2.1.2. Klasifikasi Jasa

Sebagai konsekuensi dari adanya berbagai macam variasi bauran antara barang dan jasa diatas, maka sulit menganalisis jasa bila tidak melakukan pembedaan lebih lanjut. Klasifikasi jasa dapat dilakukan berdasarkan tujuh kriteria (Lovelock, 1987) yang di terjemahkan oleh Fandy (2000:8) yaitu:

a. Segmen pasar

   Berdasarkan segmen pasar, jasa dapat dibedakan menjadi jasa kepada konsumen akhir dan jasa kepada konsumen organisasional. Perbedaan utama diantara kedua segmen adalah alasan dalam memilih jasa, kuantitas jasa yang dibutuhkan dan kompleksitas pengerjaan jasa tersebut.

b. Tingkat keberwujudan (*tangibility*)

   Kriteria ini berhubungan dengan tingkat keterlibatan produk fisik dengan konsumen. Berdasarkan criteria ini, jasa dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu *rented goods service*, *owned good service* dan *non good service.*

c. Keterampilan penyedia jasa

   Berdasarkan keterampilan penyedia jasa, jasa terdiri atas *professional service* dan *nonprofessional service*.

d. Tujuan organisasi jasa

   Berdasarkan tujuan organisasi, jasa dapat dibagi menjadi *comercial service* atau *profit service* dan *nonprofit service*.

e. Regulasi

   Dari aspek regulasi, jasa dapat dibagi menjadi *regulated service* dan *nonregulated service*.

f. Tingkat intensitas karyawan

   Berdasarkan intensitas karyawan, jasa dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu *equipment based service* dan *people based service*.

g. Tingkat kontak penyedia jasa dan pelanggan

   Berdasarkan tingkat kontak ini, secara umum jasa dapat dibagi menjadi *high contact service* (seperti universitas, bank, dokter dan pegadaian) dan *low contact service* (misalnya bioskop).

2.2. Kepuasan Pelanggan

Prioritas utama dalam organisasi atau perusahaan adalah kepuasan pelanggan, maka perusahaan harus berorientasi pada segala sesuatu yang dipersyaratkan oleh pelanggan. Kelangsungan perusahaan sangat tergantung pada pelanggan. Perusahaan wajib mengetahui kebutuhannya, karena mereka adalah orang yang menggunakan hasil produk suatu perusahaan dan merekalah yang dapat menentukan kualitas.

Kepuasan pelanggan dapat diartikan sebagai perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Kepuasan pelanggan akan tercipta jika pelanggan merasakan *oputput* atau hasil pekerjaan yang sesuai dengan harapan, atau bahkan melebihi harapan. Dengan kepuasan pelanggan, reputasi perusahaan menjadi baik dan dapat membentuk opini publik yang menguntungkan perusahaan.

Terdapat beberapa metode atau cara untuk melakukan pemantauan atau pengukuran terhadap kepuasan pelanggan, antara lain sebagai berikut.

1. Kotak saran. Memberi kesempatan bagi pelanggan untuk menyampaikan keluhan-keluhan dan saran-saran untuk perkembangan dan kemajuan perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan dapatmenyediakan kotak saran, kartu komentar dan sebagainya.
2. Memperkerjakan orang yang berperan sebagai pembeli potensial (*Ghost Shopping*). Dari sini diperoleh temuan-temuanmengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaingnya.
3. Analisis terhadap pelanggan yang berhenti membeli. Meningkatnya pelanggan yang berhenti membeli atau pindah pemasok (*customer loss rate*) menunjukkan kegagalan perusahaan dalam memberi kepuasan bagi pelanggan.
4. Survey kepuasan pelanggan. Dengan melakukan penelitian (riset), penyebaran kuesioner, wawancara langsung untuk mendapatkan umpan balik dari pelanggan tentang produk perusahaan.

2.3. Identifikasi Kebutuhan Pelanggan

Untuk mengidentifikasikan kebutuhan pelanggan diperlukan komunikasi yang baik dan senantiasa kebutuhan pelanggan tersebut dipantau terus-menerus. Kebutuhan pelanggan (pelanggan eksternal) akan selalu berubah dari waktu ke waktu. Bila perubahan tersebut tidak terantisipasi dengan baik, maka perusahaan akan kalah bersaing dengan perusahaan lainnya. Begitu pula dengan mengidentifikasikan kebutuhan internal dilingkungan perusahaan diperlukan komunikasi antar karyawan yang saling terkait baik sebagai individu maupun sebagai unit. Dengan demikian, komunikasi mencangkup pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

Tujuan perusahaan melibatkan pelanggan dalam proses pengembangan produk adalah bukan hanya sekadar memenuhi harapan pelanggan namun lebih dari itu, memberi kepuasan melebihi dari yang pelanggan harapkan. Informasi mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan atas produk yang dihasilkan perusahaan, pemahaman tentang perilaku konsumen harus dikumpulkan dan teridentifikasi dengan jelas. Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan perlu diperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Memperkirakan hasil
b. Mengumpulkan informasi
c. Menganalisis hasil
d. Memeriksa kesahihan (validitas)
e. Mengambil tindakan

2.4. Manfaat Kepuasan Pelanggan

Bahwa manfaat yang diperoleh apabila suatu perusahaan dapat menciptakan kepuasan pelanggan yang loyal terwujud dalam 4R yaitu:

1. Membangun *customer relationship*

   Customer relationship akan muncul pada saat pelanggan berhubungan dengan perusahaan dalam periode waktu tertentu. *Customer relationship* ini akan menciptakan kedekatan dengan pelanggan. Untuk itu sangat diperlukan kejujuran, komitmen, komunikasi dan saling pengertian.

2. Menciptakan *customer retention*

   Customer retention adalah mempertahankan pelanggan. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa mempertahankan pelanggan jauh lebih murah dari pada mencari pelanggan baru. *Customer retention* dapat tercipta melalui pelayanan yang lebih besar dari pada kebutuhan pelanggan.

3. Menghasilkan *customer referall*s

   *Customer referall*s merupakan kesediaan pelanggan untuk memberitahukan kepuasan yang mereka rasakan kepada orang lain. Kegiatan ini berarti promosi gratis dari mulut ke mulut karena pelanggan tersebut dengan senang hati merekomendasikan apa yang telah dirasakan kepada orang terdekat seperti keluarga dan teman.

4. Memperoleh *customer recovery*

   Customer recovery merupakan suatu usaha untuk mengembalikan pelanggan kembali setia kepada perusahaan yang bersangkutan. Pelanggan dapat lari dari suatu perusahaan bila pihak perusahaan melakukan kesalahan. Perbaikan kesalahan dengan segera dan cepat dapat meningkatkan loyalitas pelanggan.

2.5. Metode Parasuraman's *SERVQUAL* Model

Salah satu faktor yang menentukan tingkat kenerhasilan dan kualitas perusahaan adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan bermutu kepada para pelanggannya, pencapaian pangsa pasar yang tinggi, serta peningkatan profit perusahaan sangat ditentukan oleh pendekatan (Parasuraman et.al.,1990).

Salah satu pendekatan pengukuran kualitas pelayanan yang banyak dijadikan acuan dalam riset pemasaran adalah metode Parasuraman's *SERVQUAL* model yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry. Dalam serangkaian penelitian yang mereka lakukan terhadap enam sektor jasa yaitu peralatan rumah tangga, kartu kredit, asuransi, sambungan telepon jarak jauh, perbankan ritel, dan pialang sekuritas. Penggunaan Parasuraman's servqual model dengan pendekatan *user based approach* (pendekatan basis pengguna), dan kini sering digunakan di industri-industri jasa.

Metode Parasuraman's model membagi kualitas pelayanan ke dalam lima dimensi yaitu sebagai berikut:

1. Dimensi *Tangibles* (nyata)

   Definisi: penampilan dan performansi dari fasilitas-fasilitas fisik, peralatan, dan material-material komunikasi.
2. Dimensi *Reliability* (keandalan)

   Definisi: kemampuan pihak penyedia jasa dalam memberikan jasa atau pelayanan secara cepat dan akurat sehingga pelanggan dapat mempercayai dan mengandalkannya.
3. Dimensi *Responsiveness* (daya tanggap)

   Definisi: kemauan atau keinginan pihak penyedia jasa untuk segera memberikan bantuan untuk pelayanan yang dibutuhkan pelanggan dengan tepat.
4. Dimensi *Assurance* (jaminan)

   Definisi: pemahaman dan sikap kesopanan dari karyawan dikaitkan dengan kemampuan mereka dalam memberikan keyakinan kepada pelanggan bahwa pihak penyedia jasa mampu memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya.
5. Dimensi *Empathy* (empati)

   Definisi: tingkat perhatian atau tingkat kepedulian individual yang dapat diberikan pihak penyedia jasa kepada pelanggannya.

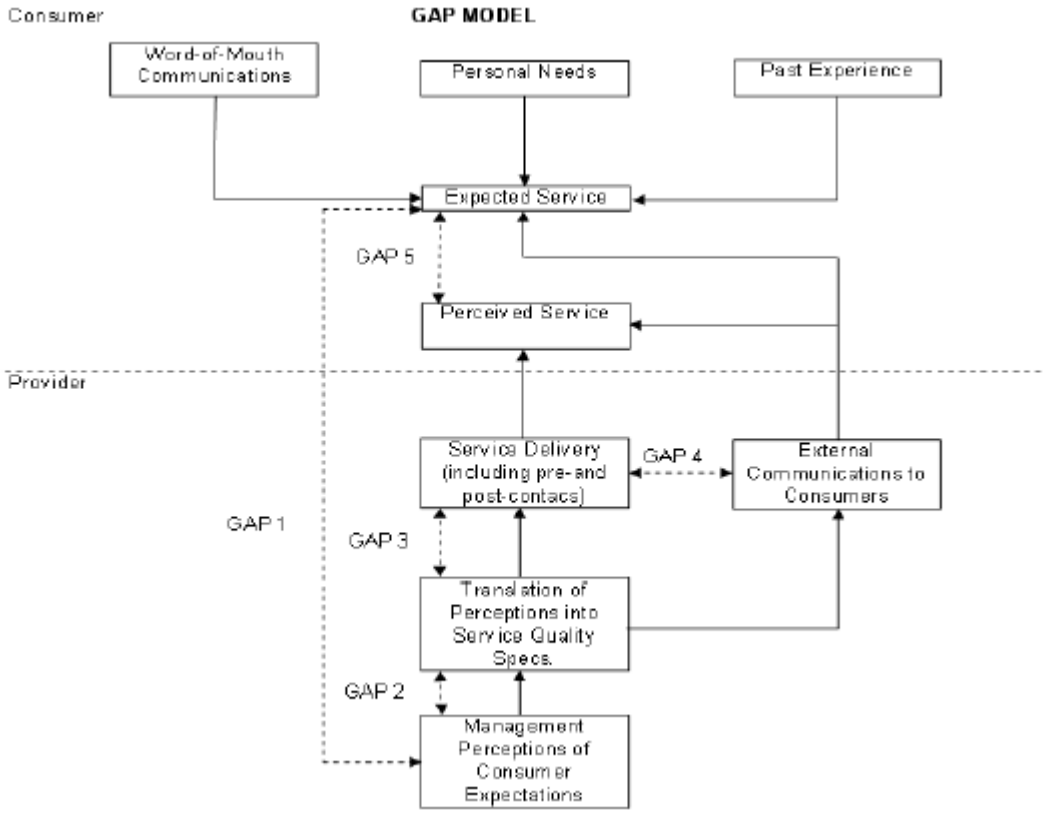
Survey servqual terdiri dari dua bagian yaitu:

- *Customer Expectation*, untuk mengukur sejauh mana harapan pelanggan terhadap pelayanan yang ingin diterimanya.
- *Customer perception*, untuk mengukur sejauh mana pelanggan merasakan atas pelayanan yang sudah diterimanya.

2.5.1. Gap Model

Berry, Parasuraman dan Zeithaml memformulasikan sebuah model kualitas jasa yang menyoroti persyaratan utama untuk menyampaikan kualitas jasa yang diharapkan. Model tersebut mengidentifikasikan lima *gap* yang menyebabkan ketidakberhasilan penyampaian jasa. Ada lima jenis *gap* model, yaitu:

1. *Gap* Persepsi Manajemen, yaitu adanya perbedaan penilaian pelayanan menurut pelanggan dengan persepsi manajemen mengenai harapan pelanggan. Manajemen tidak selalu merasa dengan tepat apa yang diinginkan pelanggan.
2. *Gap* Spesifikasi Kualitas Jasa, yaitu kesenjangan antara persepsi manajemen mengenai harapan pelanggan dan spesifikasi kualitas jasa. Manajemen mungkin dapat merasakan keinginan pelanggan dengan tepat namun tidak menetapkan standar kinerja yang spesifik.
3. *Gap* Penyampaian Jasa, yaitu kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyerahan jasa (*service delivery*). Karyawan mungkin tidak dilatih dengan baik atau mengemban terlalu banyak pekerjaan sehingga tidak mampu memenuhi standar.
4. *Gap* Komunikasi Pemasaran, yaitu kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Ekspetasi pelanggan mengenai kualitas pelayanan dipengaruhi oleh pertanyaan-pertanyaan yang dibuat melalui komunikasi pemasaran, akan tetapi janji tersebut tidak dapat dipenuhi oleh petugas pemberi jasa.
5. *Gap* Dalam Pelayanan Yang Dirsakan, adalah perbedaan persepsi antara jasa yang dirasakan dengan jasa yang diharapkan oleh pelanggan.



Gambar 2.1. *Gap* Model Konseptual Kualitas Pelayanan.

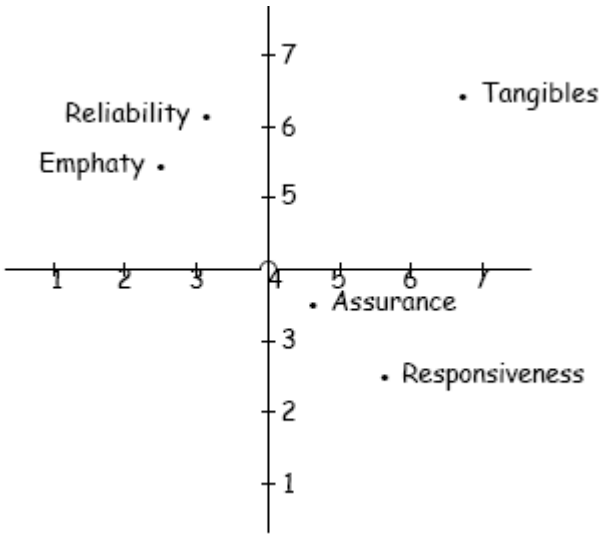
Beberapa kelebihan pada survei servqual model yaitu sebagai berikut:

- Diterima sebagai standar untuk menilai dimensi-dimensi kualitas jasa.
- Terbukti *valid* untuk sejumlah situasi jasa.
- Terbukti *reliable*.
- Memiliki standarisasi prosedur analisis untuk memperoleh interpretasi hasil survei.

2.6. Perbaikan Kualitas Pelayanan Dengan Diagram Kartesius

Dalam rangka perbaikan terhadap kualitas pelayanan, salah satu cara untuk menentukan faktor-faktor apa saja yang perlu diprioritaskan untuk membenahi adalah dengan menggunakan analisis tingkat kepentingan performansi atau kesenjangan. Pada analisis tingkat kepentingan performansi atau kesenjangan, dilakukan pemetaan menjadi empat kuadran untuk seluruh variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Pemetaan variabel pada penelitian ini terbagi kedalam dua macam, yakni untuk *gap* 5 dan untuk *gap* 1. Pembagian kuadran

dalam peta tingkat kepentingan performansi atau kesenjangan dapat dilihat pada gambar 2.2. sebagai berikut:



Gambar 2.2. Contoh Peta Tingkat Kepentingan Performansi.

2.7. Skala Pengukuran

Pengukuran tidak lain adalah penunjukan angka-angka pada suatu variabel. Prosedur pengukuran dan pemberian angka tersebut diinginkan bersifat isomorfik terhadap realita, artinya ada persamaan dengan realita. Tingkat ukuran yang diberikan kepada konsep yang diamati tergantung pada aturan yang digunakan. Aturan ini perlu diketahui oleh seorang peneliti agar dapat memberikan nilai yang sesuai untuk konsep yang diamati. Skala pengukuran yang dikenal dalam dunia penelitian pertama kali dikembangkan oleh S.S. Stevans pada tahun 1946, yakni nominal, ordinal, interval dan rasio.

1. Skala Nominal

   Skala nominal merupakan skala yang paling sederhana. Didalam skala ini, tidak ada asumsi tentang jarak maupun urutan antara kategori-kategori dalam skala. Dasar penggolongan hanyalah kategori *mutually exclusive* dan *mutually exhausive*. Angka-angka yang digunakan dalam suatu kategori tidak merefleksikan bagaimana kedudukan kategori tersebut terhadap kategori yang lainnya, tetapi hanya sekedar label. Dengan skala nominal ini, peneliti dapat

mengelompokkan respondennya kedalam dua kategori atau lebih berdasarkan variabel tertentu.

2. Skala Ordinal

   Skala ordinal mengurutkan responden dari tingkatan yang paling rendah ke tingkatan yang paling tinggi. Menurut suatu atribut tertentu tanpa ada petunjuk yang jelas mengenai berapa jumlah absolute atribut yang dimiliki oleh masing-masing responden satu dengan yang lainnya. Skala ini banyak digunakan dalam penelitian sosial terutama untuk mengukur kepentingan, sikap atau persepsi. Melalui skala ordinal, peneliti dapat membagi respondennya ke dalam urutan rangking atas dasar sikapnya pada objek atau tindakan tertentu.

3. Skala Interval

   Skala interval mengurutkan suatu objek berdasarkan suatu atribut. Selain itu, skala interval juga memberikan informasi tentang interval antara suatu objek dengan objek yang lainnya. Interval atau jarak yang sama pada skala ini dipandang sebagai mewakili interval atau jarak yang sama pula dengan objek yang diukur. Skala dan indeks sikap biasanya menghasilkan ukuran yang interval. Oleh sebab itu ukuran ini merupakan salah satu skala yang paling sering digunakan dalam penelitian sosial.

4. Skala Rasio

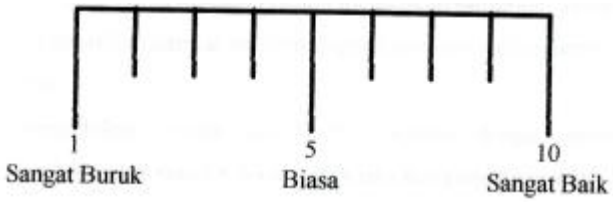
   Skala rasio diperoleh jika selain informasi tentang urutan dan interval antara objek penelitian, juga dapat diketahui jumlah absolute yang dimiliki oleh salah satu objek tersebut. Jadi, skala rasio adalah suatu bentuk interval yang jaraknya tidak dinyatakan dalam perbedaan dengan angka rata-rata suatu kelompok tetapi dengan titik nol. Karena adanya titik nol, maka perbandingan rasio dapat dilakukan.

2.8. Pengembangan Skala Pengukuran

Saat ini skala yang sering digunakan dalam riset bisnis adalah skala rating (*rating scales*) dan skala sikap (*attitude scales*).

- Skala Rating (*rating scales*)

Skala rating yang sering digunakan adalah *graphic rating scale* dan *itemized sating scale*. Berikut contoh gambar *rating scale*.



Gambar 2.3. *Rating Scale*.

Berikut contoh *itemized rating scale.*

	Sangat Buruk	Agak Buruk	Cukup Baik	Baik	Sangat Baik
Bagaimana kondisi stabilitas *nasional Indonesia saat ini* ?	1	2	3	4	5

Gambar 2.4. *Itemized Rating Scale*.

- Skala Sikap

Skala sikap yang sering di gunakan adalah skala *likert* dan *semantic differential scales*. Dan berikut contoh skala *linkert*.

	Sangat Setuju	Agak Setuju	Netral	Agak Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Apakah harga mempunyai pengaruh dalam penentuan kualitas barang ?	1	2	3	4	5

Gambar 2.5. *Linkert Scale*.

2.9. Menentukan Ukuran Sampel

Jumlah anggota sampel sering dinyatakan dengan ukuran sampel. Jumlah sampel yang diharapkan 10% mewakili populasi adalah sama dengan jumlah anggota populasi itu sendiri. Jika bila jumlah populasi 1000 dan hasil penelitian itu akan diberlakukan untuk 1000 orang tersebut tanpa ada kesalahan, maka jumlah sampel yang diambil sama dengan jumlah populasi tersebut yaitu 1000 orang. Makin besar jumlah sampel mendekati populasi, maka peluang kesalahan generalisasi semakin kecil dan sebaliknya makin kecil jumlah sampel menjauhi populasi, maka makin besar kesalahan generalisasi (diberlakukan umum). Begitu pula dengan tingkat kesalahan, makin besar tingkat kesalahan maka akan semakin kecil jumlah sampel yang diperlukan dan sebaliknya, makin kecil tingkat kesalahan maka akan semakin besar jumlah anggota sampel yang diperlukan. Berikut rumus untuk menghitung ukuran jumlah sampel dari populasi menurut Issac dan Michael:

$$S = \frac{\lambda^2.N.P.Q}{d^2(N-1) + \lambda^2.P.Q}$$

S = ukuran sampel

N = ukuran populasi

P = proporsi dalam populasi

d = ketelitian (error)

λ^2= harga tabel chi- kuadrat untuk α tertentu

2.10. Validitas dan Reabilitas Instrumen

Dalam hal ini perlu dibedakan antara hasil penelitian yang valid dan reliabel dengan instrument yang valid dan reliabel. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Jika dalam objek berwarna merah, sedangkan data yang terkumpul memberikan data berwarna putih maka hasil penelitian tidak valid. Instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapat data itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Meteran yang valid dapat digunakan untuk mengukur panjang dengan teliti, karena meteran memang alat untuk mengukur panjang.

Koefisien reabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya. Bila terdapat suatu alat ukut yang digunakan dua kali untuk mengukur sesuatu yang sama dan hasil kedua pengukuran adalah sama, maka alat pengukur ini reliabel. Alat yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas ini menggunakan SPSS versi 15.

Jika koefisien kolerasi telah dihitung, perlu ditentukan angka terkecil yang dapat dianggap cukup tinggi sebagai indikator adanya konsistensi skor item dengan skor keseluruhan. Dalam hal ini tidak ada batasan yang tegas, prinsip pemilihan item dengan melihat koefisien kolerasi adalah mencari harga koefisien yang setinggi mungkin dan menghilangkan setiap item yang mempunyai kolerasi negatif atau yang mendekati nol. Menurut Kaplan & Saccuzzo (1993), salah satu kriteria item yang baik adalah item yang mempunyai nilai koefisien kolerasi antara 1,3 – 0,7. hal ini berarti semua item yang mempunyai kolerasi kurang dari 0,3 dapat dihilangkan, dan item-item yang akan dimasukkan ke dalam alat ukur adalah item-item yang mempunyai kolerasi > 0,3 dengan ini bahwa semakin mendekati 1,00 maka semakin baik konsistensinya. Selain itu, Guilford (1965) menyatakan bahwa besarnya tingkat kolerasi dapat ditentukan berdasarkan kriteria berikut:

Tabel 2.1. Kriteria Guilford Untuk Tingkat Kolerasi.

Besarnya Koefisien Kolerasi	**Tingkat Kolerasi**
<0,20	Tidak reliabel
0,20 <0,40	Reabilitas rendah
0,40 <0,70	Reabilitas sedang
0,70 <0,90	Reabilitas tinggi
0,90 <1,00	Reabilitas tinggi sekali
1,00	Sangat realibel

Berdasarkan kriteria Guilford tersebut di atas, terlihat bahwa item yang cukup baik adalah item yang mempunyai koefisien klerasi >0,20.

2.11. *Quality Function Deployment* (QFD)

Quality function deployment (QFD) adalah merupakan suatu metode perancangan dan pengembangan produk terstruktur, yang memungkinkan tim pengembangan produk untuk menentukan secara jelas keinginan dan kebutuhan konsumen kemudian melakukan evaluasi secara sistematis tentang kemampuannya dalam menghasilkan produk untuk memuaskan konsumen. Tujuan dikembangkannya konsep QFD adalah untuk menjamin bahwa produk yang telah dihasilkan perusahaan memberikan kepuasan bagi pelanggan, dengan jalan memperbaiki tingkat kualitas dan kesesuaian maksimal pada setiap tahap pengembangan produk. Karena pada dasarnya suatu produk yang telah dihasilkan dengan sempurna bukan berarti telah memberikan kepuasan bagi pelanggan.

Manfaat dari *Quality function deployment* antara lain sebagai berikut:

a. Fokus pada pelanggan

QFD memerlukan masukan dan umpan balik dari pelanggan. Informasi berupa masukan dan umpan balik tersebut merupakan persyaratan pelanggan yang spesifik. Dari informasi ini dapat diketahui seberapa jauh perusahaan telah memenuhi kebutuhan pesaingnya, begitu pula informasi mengenai perusahaan pesaingnya.

b. Efisiensi waktu

Dengan telah teridentifikasi persyaratan pelanggan QFD dapat mengurangi waktu dalam pengembangan produk.

c. Berorientasi *teamwork*

Karena keputusan dalam proses berdasarkan konsensus dan melalui diskusi, maka setiap individu memahami posisinyadi dalam tim. Hal ini dapat memperkokoh kerja sama tim.

d. Berorientasi pada dokumentasi

Dokumen mengenai semua data yang berhubungan dengan segala proses dan perbandingan persyaratan pelanggan merupakan hasil dari proses QFD. Dokumen dapat berubah setiap ada informasi baru.

Informasi dari pelanggan merupakan unsur yang paling penting dalam *Quality function deployment*, dan dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu masukan dan umpan balik.

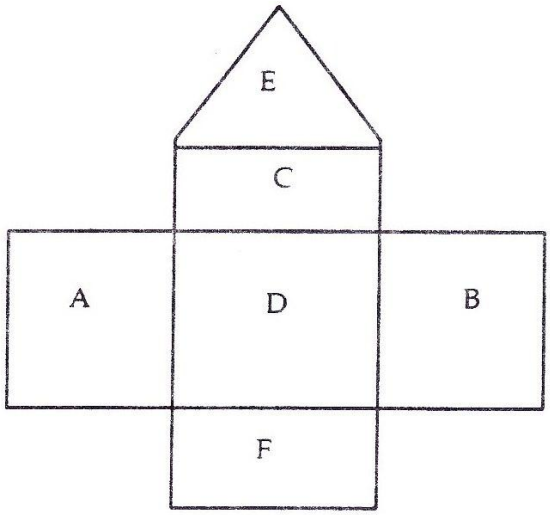
1. Masukan

Pengumpulan masukan dari pelanggan diperoleh sebelum produk akhir disebarluaskan. Masukkan yang diterrina selama pengembangan produk memberikan kemungkinan perusahaan membuat perubahan sebelum memproduksi, memasarkan dan mendistribusikan dalam jumlah besar.

2. Umpan Balik

Umpan balik diperoleh setelah sesuatu produk dikembangkan, diproduksi dan ditentukan harganya, berguna untuk memperbaiki produk bila akan diproduksi lagi.

Dalam proses QFD digunakan suatu matriks yang berbentuk rumah dan dinamakan rumah kualitas atau *House of Quality* dan dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.6. *House of Quality* (HOQ).

Keterangan:

A : Merupakan data keinginan dan harapan konsumen (*identify customer needs*).

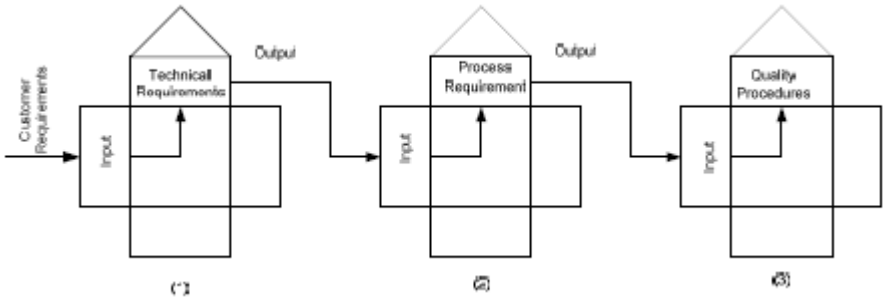
B : Matriks perencanaan produk berdasarkan hasil riset pasar dan perencanaan strategi.

C : Respon teknik, berisi deskripsi teknis dari matriks A.

D : Hubungan, berisi penilaian tim tentang hubungan antara pengaruh respon teknik terhadap identifikasi kebutuhan pelanggan.

E : Matriks kolerasi teknik, berisi penilaian tim tentang hubungan implementasi antar elemen pada respon teknis.

F : Matriks teknis, berisi prioritas respon teknis, perbandingan performansi teknis, target teknis.



Gambar 2.7. Perkembangan Matriks *House of Quality*.

Keterangan:

(1) : Keinginan konsumen menuju ke kebutuhan teknik dari suatu jasa.

(2) : Kebutuhan teknik dari suatu jasa menuju ke kebutuhan proses.

(3) : Kebutuhan proses menuju ke prosedur kualitas.

2.11.1. Tahapan-tahapan Implementasi *Quality Function Development*

Tahapan-tahapan pengimplementasian *Quality Function Development* (QFD) secara umum ada tiga fase yaitu:

1. Fase pengumpulan suara konsumen (*Voice of Customer*)
2. Fase penyusunan rumah kualitas (*House of Quality*)
3. Fase analisis dan interpretasi

Penjelasan dari ketiga fase dalam pengimplementasian QFD adalah sebagai berikut:

1. Fase pengumpulan suara konsumen (*Voice of Customer*)

   Prosedur umum dalam mengumpulkan suara konsumen yaitu:

   a. Menentukan atribut-atribut yang dianggap penting oleh konsumen (berupa data kualitatif) dan data ini biasanya diperoleh dari wawancara dan observasi terhadap konsumen.
   b. Mengukur tingkat kepentingan dari atribut-atribut.

2. Fase penyusunan rumah kualitas (*House of Quality*)

   Langkah-langkah dalam pembuatan rumah kualitas meliputi:

   a. Pembuatan matrik keinginan konsumen, yang meliputi
      - Menentukan konsumen
      - Mengumpulkan data keinginan konsumen
      - Membuat matrik perencanaan

   Beberapa kolom dalam matrik perencanaan:

   (1) *Importance to Customer*

   Tempat untuk menyatakan seberapa penting tiap keinginan bagi konsumen.

   (2) *Relative Importance*

   Merefleksi suatu keinginan beberapa kali lebih penting dibandingkan dengan keinginan lainnya bagi konsumen.

   (3) *Ordinal Importance*

   Tingkat kepercayaan ini meminta responden untuk mengurutkan data, sehingga kepuasan akan lebih konsisten.

(4) *Customer Satisfaction Performance*

Merupakan persepsi konsumen terhadap seberapa baik produk atau jasa yang ada pada saat ini dalam memuaskan konsumen.

(5) *Competitive Satisfaction Performance*

Merupakan persepsi konsumen terhadap seberapa baik produk atau jasa pesaing dapat memuaskan konsumen.

(6) *Goal and Improvement Ratio*

Dibuat untuk memutuskan level dari *customer performance* yang ingin dicapai dalam memenuhi keinginan konsumen.

(7) *Sales Point*

Berisikan informasi tentang kemampuan dalam menjual produk atau jasa, didasarkan pada seberapa baik tiap keinginan konsumen dapat dipenuhi.

(8) *Raw Weight*

Memodelkan kepentingan keseluruhan bagi tim dari tiap kepentingan konsumen, rasio perbaikan dan *sales point*.

b. Pembuatan parameter teknik

Tahapan ini merupakan tahapan pemunculan karakteristik kualitas pengganti. Pada tahapan ini dilakkukan transformasi dari keinginan yang bersifat non teknis menjadi data yang bersifat teknis guna memenuhi keinginan konsumen.

c. Menentukan hubungan parameter teknik dengan keinginan konsumen

Tahapan ini menentukan seberapa kuat hubungan antara respon teknis dengan keinginan konsumen. Hubungan antara keduanya dapat berupa hubungan yang sangat kuat, sedang dan lemah.

d. Kolerasi teknis

Tahapan ini menggambarkan hubungan dan ketergantungan antar respon teknis. Sehingga dapat dilihat apakah suatu respon teknis yang satu mempengaruhi respon teknis yang lain.

e. *Benchmarking* dan penetapan target

Tahapan ini dilakukan analisis perbandingan antara performansi dari pesaing dengan perusahaan. Sehingga dapat diketahui tingkat pesaing yang terjadi.

3. Fase analisis dan interpretasi

   Fase ini merupakan analisis dari ketiga fase di atas. Selain ketiga fase diatas, ada tahapan pertama kali dilakukan yaitu tahapan perencanaan dan persiapan (fase 0 atau prafase). Adapun tahapan ini antara lain:

   a. Menyiapkan dukungan organisasional, meliputi dukungan dari pihak manajemen, dukungan fungsional dan dukungan teknis QFD.
   b. Menentukan tujuan ataupun keuntungan yang diharapkan dari kegiatan QFD.
   c. Menentukan siapa pelanggan. Karena dalam QFD penilaian banyak dilakukan oleh pelanggan.
   d. Menentukan cukupan produk. Dalam hal ini harus ditentukan dahulu bagaimana dari produk atau jasa yang termasuk dan tidak termasuk dalam aktivitas QFD.
   e. Melengkapi fasilitas dan material yang mendukung bagi pelaksanaan QFD.

Keunggulan – keunggulan yang dimiliki QFD adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan format standar untuk menerjemahkan kebutuhan konsumen menjadi persyaratan teknis, sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Menolong tim perancang untuk memfokuskan proses perancangan yang dilakukan pada fakta-fakta yang ada, bukan intuisi.
3. Selama proses perancangan, pembuatan keputusan ‘direkam’ dalam matriks-matriks sehingga dapat diperiksa ulang serta dimodifikasi di masa yang akan datang.

2.12. *House of Quality* (HOQ)

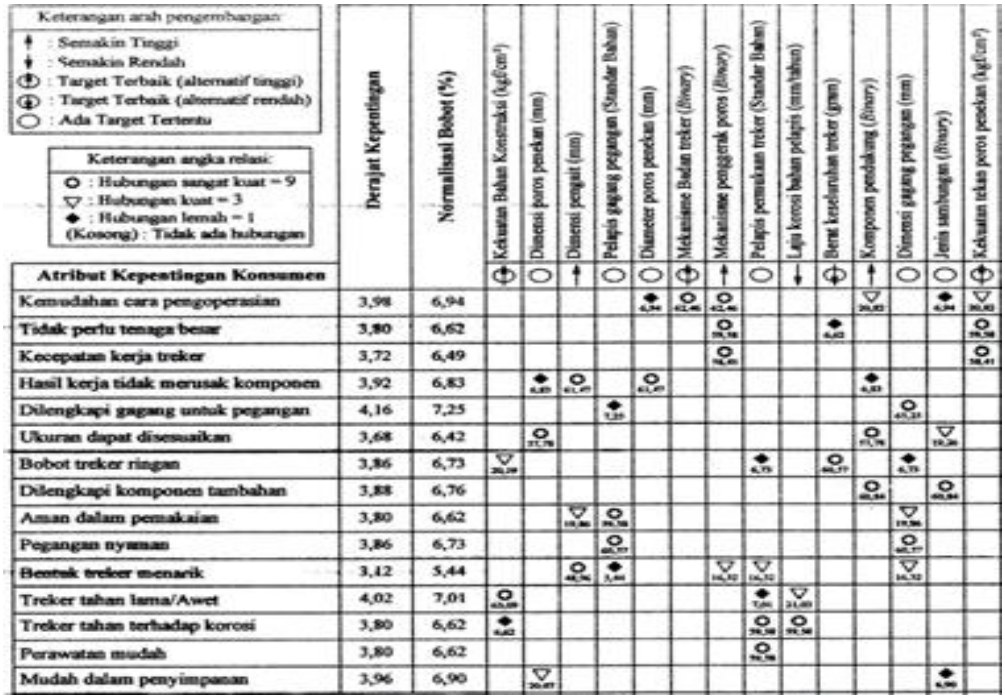
Rumah kualitas atau biasa disebut juga House of Quality (HOQ) merupakan tahap pertama dalam penerapan metodologi QFD. Secara garis besar matriks ini adalah upaya untuk mengkonversi *voice of costumer* secara langsung terhadap persyaratan teknis atau spesifikasi teknis dari produk atau jasa yang dihasilkan. Perusahaan akan berusaha mencapai persyaratan teknis yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan, dengan sebelumnya melakukan benchmarking terhadap produk pesaing. Benchmarking dilakukan untuk mengetahui posisi-posisi relatif produk yang ada di pasaran yang merupakan kompetitor.

Dalam pembuatan HOQ dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- Langkah 1. Mengidentifikasi semua kebutuhan dan harapan pelanggan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan. Berisi data atau informasi yang diperoleh dari hasil penelitian pasar tentang kebutuhan dan keinginan konsumen.
- Langkah 2. Menterjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam upaya perbaikan teknis atau karakteristik desain perusahaan (*hows*) yang menunjukan bagaimana perusahaan memenuhi keinginan pelanggan. Atribut keinginan konsumen diterjemahkan kedalam karakteristik teknis. Karakter teknis ini merupakan karakterisik kualitas perusahaan atau mewakili suara penyedia jasa.
- Langkah 3. Mencari hubungan antara setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan setiap usaha perusahaan untuk memenuhi permintaan konsumen (karakteristik desain). Matrik hubungan dibangun berdasarkan hubungan antara kebutuhan dan keinginan pasien engan karakteristik teknis Poliklinik. Untuk perhitungannya maka didefiniikan nilai hubungan (*relationship volume*) antara elemen kebutuhan pelanggan terhadap karakteristik teknik, yaitu:

- Nilai 5 berarti hubungan berpengaruh sangat kuat atau dengan simbol ◎
  3 berarti hubungan berpengaruh kuat atau dengan simbol ▽
  1 berarti hubungan berpengaruh lemah atau dengan simbol ◆
  0 berarti tidak ada hubungan atau tidak ada simbol

Contoh matrik hubungan antara *customer needs* dan *technical response* dapat dilihat pada gambar 2.8.

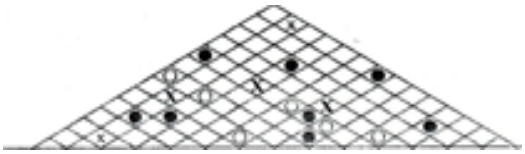


Gambar 2.8. Hubungan Antara *Customer Needs* Dan *Technical Response.*

- Langkah 4. Upaya perusahaan untuk memenuhi setiap karakteristik desain yang ditujukan untuk memenuhi keinginan kebutuhan pelanggan yang diberi nilai target berdasarkan tingkat kemudahan pelaksanaannya.
- Langkah 5. Menentukan hubungan antara setiap karakteristik desain dan disusun menjadi matriks korelasi yang terletak pada bagian atap (bagian 4) dari HOQ. Kolerasi matrik menunjukkan hubungan dan ketergantungan antara karakteristik teknis yang satu dengan yang lainnya. Beberapa atribut karakteristik teknis memiliki keterkaitan antara yang satu dengan yang lainnya. Hubungan keterkaitan yang ada serta lambang yang digunakan pada umumnya sebagai berikut:

- Tingkat hubungan positif kuat dengan simbol ●
- Tingkat hubungan positif dengan simbol ○
- Tidak ada hubungan tidak ada simbol
- Tingkat hubungan negatif kuat dengan simbol X
- Tingkat hubungan negatif dengan simbol x

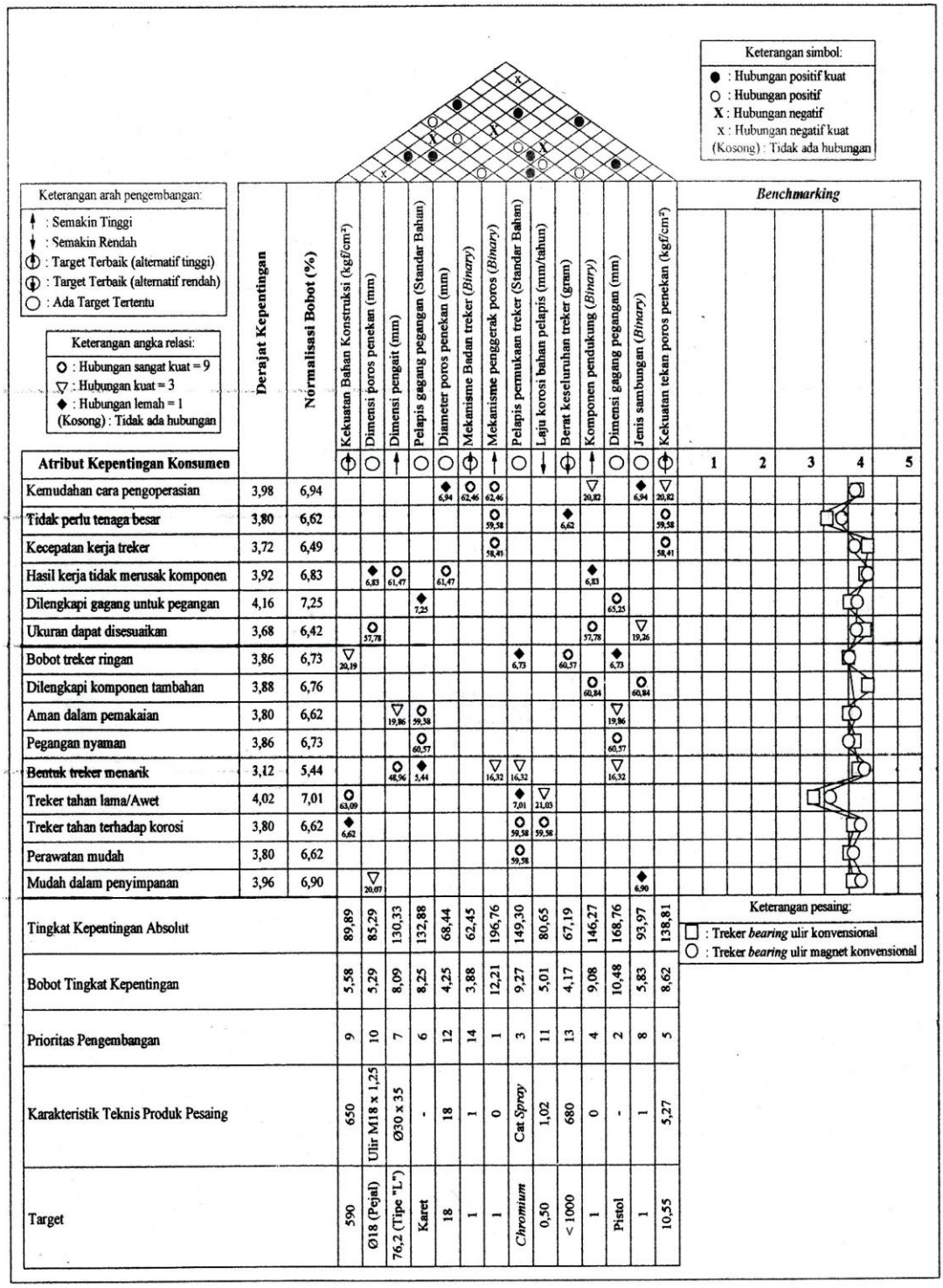
Contoh hubungan timbal balik antara *technical correlation* pada gambar 2.9. dibawah ini.



Gambar 2.9. hubungan timbal balik antara *technical correlation.*

- Langkah 6. Menentukan tingkat kesulitan dari sudut pandang perusahaan, penerapan setiap karakteristik desain dapat dijabarkan dalam skala.
- Langkah 7. Membandingkan karakteristik desain dengan produk pesaing berdasarkan hasil identifikasi karakteristik pelanggan untuk menentukan karakteristik desain yang tepat, berdasarkan informasi langsung dari pelanggan.
- Langkah 8. Lakukan penilaian karakteristik produk yang telah dicapai oleh perusahaan juga bandingkan dengan pesaing.
- Langkah 9. Menghitung tingkat kepentingan dari setiap karakteristik pelanggan yang dinilai dalam angka dan tingkat kesulitan perusahaan menerapkan karakteristik desain untuk menentukan tingkat kepentingan relatif dan absolut.

Berikut ini adalah contoh bentuk HOQ secara lengkap.



Gambar 2.10. Contoh *House of Quality* (HOQ).

2.13. *Benchmarking*

Benchmark adalah suatu organisasi yang dikenal memiliki kinerja operasional yang dapat dicontoh. Sedangkan *Benchmarking* adalah berbagi informasi antar perusahaan, sehingga keduanya dapat melakukan perbaikan. Terdapat enam jenis *benchmarking* yaitu:

1. ***Process Benchmarking***, bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengamati *best practice* dalam kaitannya dengan meningkatkan proses inti, yang meliputi aliran proses, sistem operasi, proses teknologi, dan target operasi. Yang berimbas pada peningkatan semua kinerja bisnis.
2. ***Financial Benchmarking***, bertujuan untuk mengidentifikasi analisis keuangan dan membandingkan hasilnya dalam usaha untuk menilai semua faktor kekompetitifan.
3. ***Performance Benchmarking***, bertujuan untuk membandingkan struktur keuangan, kecepatan dan tingkat kualitas.
4. ***Product Benchmarking***, bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam mendesain produk.
5. ***Strategic Benchmarking***, bertujuan untuk membandingkan faktor-faktor kompetitif dari perusahaan pada beberapa dimensi, yang difokuskan pada identifikasi semua strategi yang membuat perusahaan menjadi kompetitor sukses. Biasanya melibatkan tujuan untuk memenangkan penghargaan pretisius, seperti Baldrige Award, the Shingo Prize atau the Deming Prize.
6. ***Functional Benchmarking***, bertujuan untuk mempelajari bagaimana perusahaan menunjukan fungsi khusus.

Salah satu cara dalam membentuk HOQ adalah tahapan analisis perbandingan perusahaan dengan pesaing (*Competitive Benchmarking*). Melalui *Benchmarking* maka dapat ditemukan suatu cara yang lebih baik, memahami bagaimana suatu hal dapat berlangsung dengan baik dan menghadapi atau menyesuaikan suatu hal dengan lingkungan atau kondisi.