

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Jasa dan Kualitas Jasa

2.1.1. Jasa

Jasa merupakan tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain. Jasa tidak dapat dilihat tetapi dapat dirasakan dan dapat diambil manfaatnya baik bagi individu maupun organisasi.

Jasa mempunyai empat karakteristik utama yang membedakan dengan barang, yaitu tidak berwujud (*intangibility*), tidak terpisah (*inseparability*), bervariasi (*variability*), dan mudah lenyap (*perishability*). Menurut Zeithaml et al (1990), keempat karakteristik tersebut membawa dampak berupa munculnya beberapa permasalahan sebagai berikut:

- 1) Masalah yang berkaitan dengan karakteristik *Intangibility* (tidak berwujud).
 - ◆ Jasa tidak dapat disimpan.
 - ◆ Jasa tidak dapat dilindungi dengan hak paten.
 - ◆ Perusahaan tidak dapat dengan mudah dan cepat mempertunjukkan atau mengkomunikasikan suatu jasa.
 - ◆ Harga sukar ditetapkan.

- 2) Masalah yang berkaitan dengan karakteristik *Inseparability* (tidak terpisah).
 - ◆ Konsumen terlibat dalam aktivitas produk jasa.
 - ◆ Kegiatan pemasaran dan produksi sangat interaktif.
 - ◆ Produksi massa yang terpusat sangat sukar dilakukan dalam jasa.
- 3) Masalah yang berkaitan dengan karakteristik *Variability* (bervariasi).
 - ◆ Sangat sulit melakukan standarisasi dan pengendalian kualitas jasa.
- 4) Masalah yang berhubungan dengan karakteristik *Perishability* (mudah lenyap).
 - ◆ Jasa tidak dapat disimpan.

2.1.2 Kualitas Jasa

Kualitas jasa merupakan tingkat sejauh mana perbedaan antara apa yang diharapkan oleh konsumen dengan apa yang dirasakan. Kualitas jasa dapat dikatakan baik apabila sesuai dengan yang diharapkan (*Expected Service*) dan yang dirasakan (*Perceived Service*) oleh konsumen.

Menurut Parasuraman dkk (1985) ada sepuluh faktor utama yang menentukan kualitas jasa, yaitu *reliability, responsiveness, competence, acces, courtesy, communication, credibility, security, understanding/knowing the customer, tangibles*. Pada tahun 1988

Parasuraman dkk menemukan bahwa sepuluh dimensi yang ada dapat dirangkum menjadi hanya lima dimensi pokok, meliputi:

1) Bukti Langsung (*Tangibles*), meliputi:

- ◆ Fasilitas fisik.
- ◆ Penampilan staf.
- ◆ Peralatan atau perlengkapan untuk pelayanan.
- ◆ Representasi pelayanan secara fisik, seperti kartu.

2) Keandalan (*Reliability*), merupakan kemampuan untuk memberikan pelayanan yang telah dijanjikan sebelumnya secara baik dan akurat, meliputi:

- ◆ Perusahaan menampilkan pelayanan yang baik dan tepat waktu.
- ◆ Keakuratan dalam transaksi.
- ◆ Penyimpanan arsip dengan baik.
- ◆ Menampilkan *service* pada waktu yang telah dirancang sebelumnya.

3) Daya Tanggap (*Responsiveness*), merupakan kemauan untuk membantu konsumen dan memenuhi pelayanan yang diminta konsumen dengan segera, meliputi:

- ◆ Jangka waktu pelayanan.
- ◆ Menyediakan slip transaksi secepatnya.
- ◆ Mendatangi pelanggan secepatnya.
- ◆ Memberikan pelayanan yang tepat.

- 4) Jaminan (*Assurance*), pengetahuan dan keramahan karyawan dalam melayani konsumen serta kemampuan dalam memberikan kepercayaan dan keyakinan.
- 5) Empati (*Empathy*), merupakan kepedulian, perhatian yang diberikan secara personal kepada konsumen.

Prinsip-prinsip kualitas jasa, antara lain:

- 1) Kepemimpinan
- 2) Pendidikan
- 3) Perencanaan
- 4) *Review*
- 5) Komunikasi
- 6) Penghargaan dan pengakuan

2.2. Kepuasan Pelanggan

2.2.1. Pengertian Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan hal yang sangat penting dalam jasa, karena dengan pelayanan yang memuaskan pelanggan akan memberikan timbal balik yang menguntungkan bagi perusahaan. Menurut Kotler dan Amstrong (1997) kepuasan pelanggan didefinisikan berupa sejauh mana anggapan kinerja produk yang dihasilkan dalam kaitannya untuk memenuhi harapan dari pembeli.

Kepuasan pelanggan mempunyai makna berupa kesan dari harapan dan kinerja. Jika kinerja yang berada di bawah harapan yang dikehendaki, maka pelanggan akan tidak puas. Namun sebaliknya, jika kinerja yang ada telah memenuhi harapan atau mungkin melebihi harapan, maka pelanggan akan merasa puas atau senang.

2.2.2. Mengukur Tingkat Kepuasan Pelanggan

Beberapa cara untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan menurut Kotler dan Armstrong (1997), antara lain:

1) Sistem Keluhan dan Saran

Sistem ini dilakukan dengan cara menyediakan formulir berisi keluhan dan saran, dimana konsumen dapat menyampaikan keluhan secara tertulis sehingga pihak perusahaan dapat mengetahui permasalahan yang dirasakan oleh konsumen dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang mengakibatkan permasalahan tersebut. Selain itu konsumen juga dapat menulis sarannya sehingga pihak perusahaan dapat mengetahui gagasan-gagasan kreatif untuk meningkatkan mutu pelayanannya.

2) *Benchmarking* atau *Ghost Shopping*

Teknik ini digunakan untuk membandingkan prosedur dalam suatu bidang di perusahaan dengan perusahaan lain yang dianggap terbaik (pesaing utama) di kelasnya. Menentukan secara tepat keinginan pelanggan yang belum terpenuhi, kemudian mempelajari cara

memenuhi keinginan pelanggan yang belum terpenuhi tersebut dari perusahaan pesaing.

3) Survey Kepuasan Pelanggan

Survey dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kepuasan konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Menanyakan secara langsung mengenai penilaian konsumen tentang kelebihan dan kekurangan produk tersebut.

4) Analisis Pelanggan yang Hilang (*Lost Customer Analysis*)

Analisis ini dilakukan dengan cara menghubungi para konsumen yang telah berhenti membeli atau telah beralih ke pemasok lain, lalu mencari informasi penyebab terjadinya hal tersebut. Informasi ini sangat bermanfaat untuk meningkatkan kualitas pelayanan guna kepuasan dan loyalitas konsumen.

2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Husein Umar (2003), ada beberapa teknik pengambilan sampel antara lain:

A. Pengambilan Sampel Probabilitas/Acak

Pengambilan sampel dengan teknik probabilitas/acak merupakan suatu metode pemilihan ukuran sampel dimana setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Ada tiga cara pengambilan sampel dengan metode ini, yaitu:

1) *Simple Random Sampling*

Pada teknik ini pengambilan sampel anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Contohnya cara undian, cara tabel bilangan random, dan cara sistematis/ordinal.

2) *Cara Stratifikasi (Stratified Random Sampling)*

Populasi yang dianggap heterogen menurut suatu karakteristik tertentu terlebih dahulu dikelompok-kelompokkan dalam beberapa subpopulasi sehingga tiap subpopulasi yang ada memiliki anggota sampel yang relatif homogen. Lalu dari tiap subpopulasi ini secara acak diambil anggota sampelnya. Dasar penentuan strata bisa secara geografis dan meliputi karakteristik populasi seperti pendapatan, pekerjaan, jenis kelamin, dan sebagainya.

3) *Cara Klutser (Cluster Sampling)*

Teknik ini digunakan apabila objek yang akan diteliti atau sumber data sangat luas, misalnya: penduduk suatu negara, propinsi atau kabupaten. Pengambilan sampel cara ini mirip dengan cara stratifikasi di atas. Bedanya jika cara stratifikasi mengakibatkan adanya subpopulasi yang unsur-unsurnya homogen, sedangkan dengan kluster unsur-unsurnya heterogen.

B. Pengambilan Sampel Non Probabilitas/Non Acak

Pengambilan sampel dengan teknik *non probability sampling* sering disebut sebagai pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan, karena dalam pelaksanaannya digunakan pertimbangan tertentu oleh peneliti. Populasi tidak mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Ada enam cara pengambilan sampel dengan metode *non probability sampling* (pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan), yaitu:

1) Cara Keputusan (*Judgment Sampling*)

Lebih cocok dipakai pada saat awal studi eksploratif, cara ini dianggap sama dengan *purposive sampling*, misalnya kita ingin mengetahui pendapat karyawan tentang produk yang akan dibuat. Peneliti telah beranggapan bahwa karyawan akan lebih banyak tahu daripada orang lain, sehingga peneliti telah melakukan pertimbangan.

2) Cara Kuota (*Quota Sampling*)

Sampling kuota adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan. Responden yang dipilih yaitu orang-orang yang diperkirakan dapat menjawab semua pertanyaan.

3) Cara Dipermudah (*Convenience Sampling*)

Cara ini hampir tidak dapat diandalkan, tetapi murah dan cepat dilakukan. Hal ini dikarenakan peneliti memiliki kebebasan untuk memilih siapa saja yang mereka temui.

4) Cara Bola Salju (*Snowball Sampling*)

Teknik penentuan sampelnya mula-mula jumlahnya kecil, kemudian diambil kembali responden lain untuk dijadikan sampel lagi, begitu seterusnya sehingga terus menjadi banyak.

5) *Area Sampling*

Dengan menggunakan 'perwakilan bertingkat', populasi dibagi atas beberapa bagian populasi, dimana bagian populasi ini dibagi-bagi. Dari bagian populasi yang paling kecil diambil sampel sebagai wakilnya untuk masuk kepada bagian populasi yang lebih besar, dari bagian populasi yang lebih besar ini akan diambil kembali sampel yang akan dipakai seterusnya.

6) *Purposive Sampling*

Pemilihan sampel pada teknik ini berdasarkan pada karakteristik tertentu yang dianggap mempunyai sangkut paut dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui.

2.4. Ukuran Sampel

Menurut Husein Umar (2003), ada beberapa cara untuk menentukan ukuran sampel, yaitu:

1) Pendapat Slovin

Cara menentukan sampel menurut Slovin dengan menggunakan rumus:

$$N' = \frac{N}{1 + (Ne^2)}$$

Dimana jumlah sampel yang didapat dari hasil pembagian antara jumlah populasi terhadap hasil perhitungan jumlah populasi dikalikan tingkat ketelitian yang dikuadratkan ditambah satu.

2) Pendapat Gay

Gay berpendapat bahwa ukuran minimum sampel dapat diterima berdasarkan desain penelitian yang digunakan, yaitu:

- Metode deskriptif, minimal 10% dari populasi, untuk populasi relatif kecil minimal 20% dari populasi.
- Metode deskriptif – korelasional, minimal 30 objek
- Metode *ex post facto*, minimal 15 subyek perkelompok
- Metode eksperimental, minimal 15 subyek perkelompok.

3) Pendapat Kracjie

Kracjie juga membuat suatu daftar seperti Slovin, hanya untuk α sebesar 5 % dari jumlah populasi N mulai dari 10 sampai 100.000. Berdasarkan N dan α tersebut dihasilkan jumlah sampelnya. Pada prinsipnya besar sampel dari pendapat Kracjie dan Slovin hampir sama besar.

4) Pendapat Harry King

Harry King menggunakan nomogram dalam menghitung jumlah sampel dan jumlah populasi maksimum 2000 dengan α bervariasi sampai 15 %. Perhitungan besar sampel dengan menggunakan tabel maupun nomogram dari ketiga pendapat di atas cukup diwakili oleh

pendapat Slovin karena kekurangan yang ada pada pendapat Harry King maupun Kracjie.

5) Cara Interval Taksiran

Jika ukuran populasi relatif sangat besar, misalnya di atas 100.000, maka tidak bisa dengan menggunakan tabel. Ada rumus yang dapat dipakai, yang pertama dalam menaksir parameter rata-rata μ dan parameter proporsi P.

6) Perhitungan Bernoulli

Penentuan jumlah sampel minimum menggunakan perhitungan Bernoulli dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$N = \frac{Z_{\alpha/2} \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Dimana : N = Jumlah sampel minimum

Z = Nilai distribusi normal

e = Tingkat kesalahan

p = Proporsi hasil wawancara yang dianggap benar

q = Proporsi hasil wawancara yang dianggap salah

2.5. Metode Service Quality (SERVQUAL)

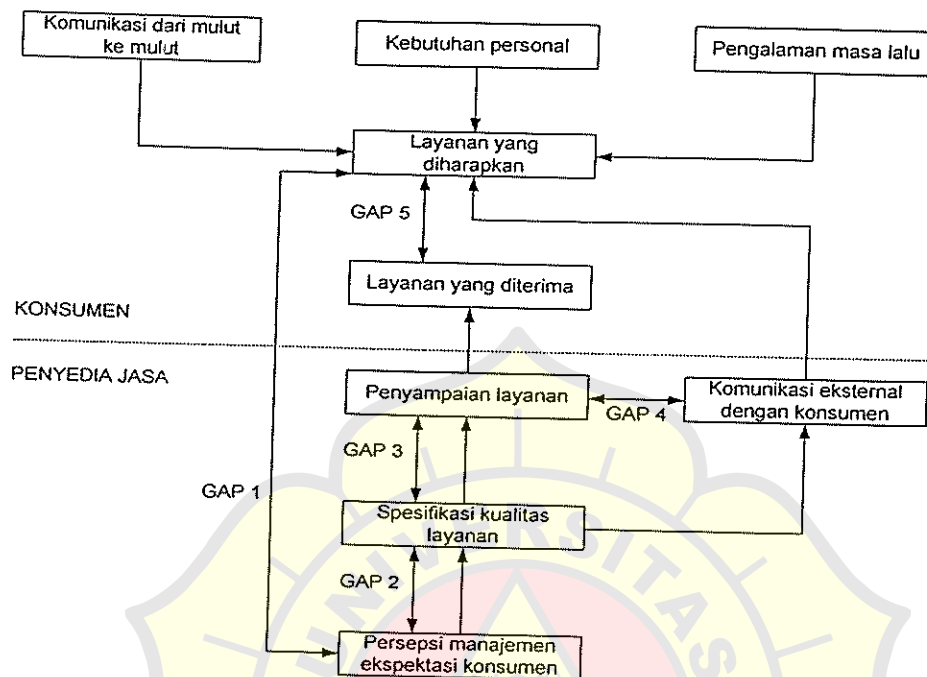
Pengukuran kualitas layanan sering disebut sebagai *Service Quality* (SERVQUAL). Formulasi metode SERVQUAL dapat menunjukkan sejumlah persyaratan penting dalam melaksanakan pelayanan berkualitas. Model tersebut mengidentifikasi lima kesenjangan (*gap*) yang

menyebabkan ketidakpuasan pelaksanaan pelayanan. Untuk mengukur *gap* tersebut ada lima dimensi terpenting yang digunakan dalam proses pelaksanaan pelayanan yang berkualitas, yaitu: sarana/prasarana (*tangibles*), keterhandalan (*reliability*), kepekaan (*responsiveness*), keterjaminan (*assurance*), dan empati (*emphaty*).

Adapun kriteria kelima dimensi kualitas dari model Servqual tersebut adalah:

1. *Tangibles*, penampakan dari fasilitas fisik, peralatan, personel, dan sarana komunikasi
2. *Reliability*, kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan secara konsisten, memuaskan, dan akurat
3. *Responsiveness*, keinginan untuk membantu pelanggan dan menyediakan jasa tepat waktu
4. *Assurance* (termasuk *competence*, *curtecy*, *credibility*, dan *security*). Kompetensi dari sistem dan kredibilitas dalam menyediakan jasa secara sopan dan aman
5. *Emphaty* (termasuk *acesstability*, *communication*, dan *understanding knowing the customer*). Suatu pendekatan, kemudahan untuk mengakses, kemudahan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Secara konseptual kualitas layanan jasa dapat dimodelkan seperti pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Model Konseptual Kualitas Layanan
(Sumber: Parasuraman , 1990)

Dari model kualitas layanan di atas, maka dapat dikatakan bahwa penyebab potensial buruknya kualitas layanan suatu perusahaan dapat terjadi akibat kesenjangan-kesenjangan sebagai berikut:

1. *Gap 1*: *Gap* antara persepsi manajemen akan ekspektasi konsumen dengan ekspektasi konsumen tersebut.

Gap ini biasanya disebabkan karena perusahaan menganggap rendah kebutuhan yang diharapkan oleh konsumen. Manajemen tidak selalu mengetahui karakteristik dari kualitas yang diharapkan oleh konsumen.

Ketika senior *executive* menetapkan prioritas tanpa mengetahui harapan konsumen, maka sebenarnya mereka melakukan keputusan yang salah sehingga menghasilkan kualitas jasa yang buruk. Hal-hal ini disebabkan karena kurangnya riset pasar, kurangnya komunikasi antara konsumen dan manajemen dan banyaknya tingkatan manajemen yang memisahkan konsumen dan top manajemen.

2. *Gap 2: Gap* antara persepsi manajemen dengan spesifikasi dari kualitas layanan.

Persepsi manajemen yang tepat tentang harapan konsumen memang diperlukan, tetapi hal itu belumlah cukup untuk mencapai kualitas jasa yang baik. Hal lain yang diperlukan untuk mencapai kualitas jasa yang baik adalah penetapan standar performa yang tepat mengenai persepsi manajemen terhadap harapan konsumen. Kesulitan yang sering ditemui oleh manajemen adalah dalam menerjemahkan harapan konsumen menjadi spesifikasi kualitas jasa tertentu. *Gap* ini disebabkan oleh kurangnya komitmen terhadap kualitas jasa itu sendiri, kurangnya persepsi tentang *feasibility*, standar kerja yang kurang baik serta tidak adanya penetapan tujuan kerja.

3. *Gap 3: Gap* antara spesifikasi kualitas layanan yang ditetapkan manajemen dengan pelaksanaan layanan.

Manajemen dapat mengerti harapan konsumen dan dapat menerjemahkannya ke standar performa yang sesuai, tetapi ternyata pelayanan yang diberikan belum juga memenuhi harapan konsumen.

Perbedaan antara spesifikasi pelayanan dan pelayanan aktual ini disebut kesenjangan *performance* pelayanan. Untuk meningkatkan kualitas jasa tidak hanya bergantung pada pengertian tentang kebutuhan konsumen, kemudian mampu menerjemahkannya ke standar yang sesuai tetapi juga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Penyebab terjadinya *gap* ini adalah ketidakpastian pembagian kerja (*role ambiguity*), adanya konflik tentang pembagian kerja (*role conflict*), ketidaksesuaian pegawai dengan jenis pekerjaannya, teknologi yang kurang memadai, sistem kontrol penyelia yang kurang sesuai, kurangnya pengawasan terhadap pegawai, dan kurangnya kerjasama.

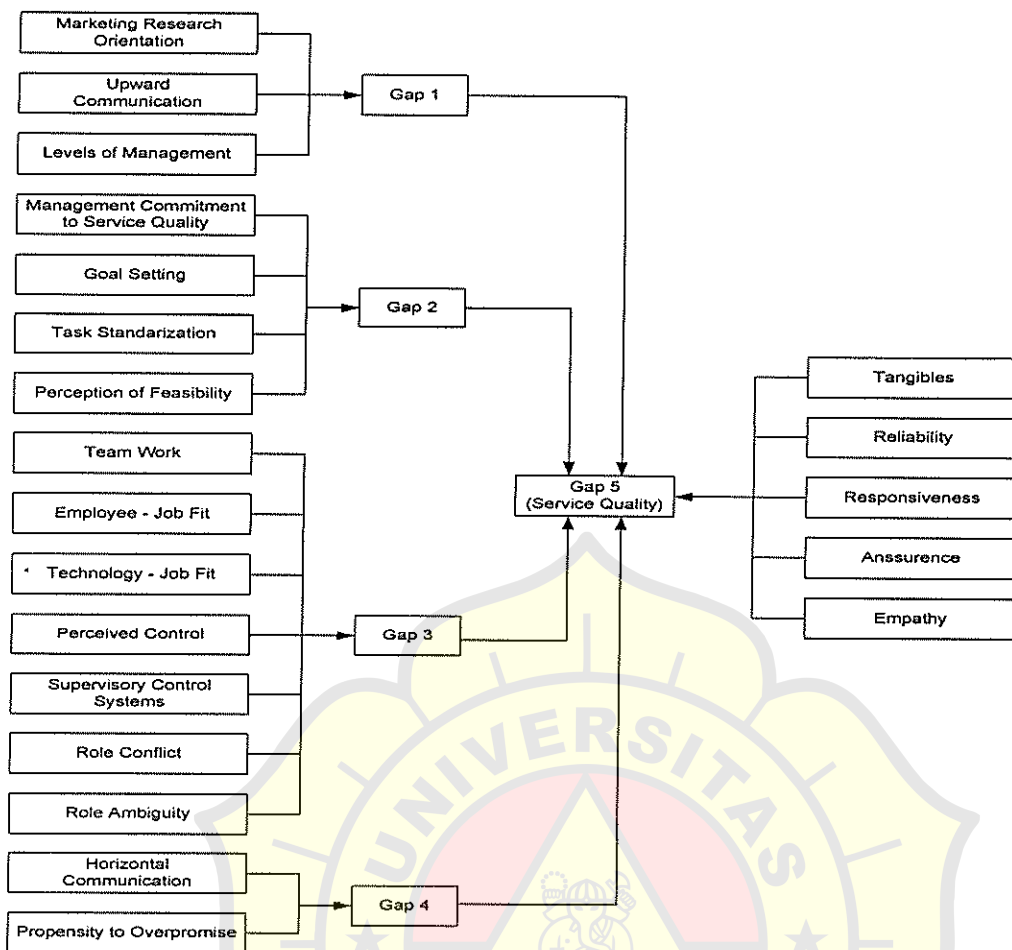
4. *Gap 4: Gap* antara pelaksana layanan dengan komunikasi eksternal.

Penyebab persepsi kualitas jasa yang buruk terjadi karena kesenjangan antara apa yang telah dijanjikan perusahaan dengan pelayanan aktualnya. Komunikasi yang tepat dan sesuai akan jasa yang ditawarkan merupakan tanggungjawab bidang pemasaran dan bidang operasinya. Kesenjangan ini dapat terjadi ketika perusahaan mengabaikan untuk memberi informasi ke konsumen tentang jaminan kualitas yang tidak terlihat oleh konsumen. Hanya sedikit perusahaan yang aktif untuk mengkomunikasikan tentang jaminan ini karena mereka berasumsi bahwa konsumen sudah mengetahuinya. Hal-hal yang menyebabkan *gap* ini adalah kurangnya komunikasi horisontal antara sesama operator, pemasaran dan sumber daya manusianya, juga terlalu tingginya janji yang diberikan kepada konsumen.

5. *Gap 5*: *Gap* antara ekspektasi kualitas layanan dengan yang diterima oleh konsumen.

Gap ini terjadi karena ada perbedaan antara harapan konsumen terhadap suatu pelayanan dengan apa yang telah dirasakan konsumen atas pelayanan yang telah diterimanya. *Gap* ini adalah untuk mengetahui mengenai kualitas jasa yang diberikan, karena proses terjadinya *gap* ini didahului oleh terjadinya *gap* pertama sampai keempat.

Kemudian *gap* model dikembangkan sebagai bingkai kerja untuk lebih mengerti akan kualitas jasa perusahaan. Pengembangan model ini dapat dilihat pada Gambar 2.2 di mana konsumen mempunyai harapan dan persepsi (*Gap 5*) dengan menggunakan hanya lima dimensi. Setiap *gap* (1 sampai 4) disebabkan oleh faktor-faktor inter organisasional. Dengan pengembangan model ini akan berguna untuk mengetahui penyebabnya *gap 5* yaitu kualitas jasa dan bagaimana menjembatani *gap* tersebut.



**Gambar 2.2 Model Kesenjangan Kualitas Layanan
(Sumber: Parasuraman , 1990)**

Agar dapat mengukur *gap* antara harapan konsumen dengan persepsi konsumen atas pelayanan yang dirasakan seperti yang terlihat pada *gap* 5, maka Parasuraman dkk (1990) mengembangkan suatu instrumen yang disebut SERVQUAL. Metode ini menggunakan lima dimensi yang merupakan *representasi* dari sepuluh dimensi yang telah dijelaskan sebelumnya.

Metode SERVQUAL banyak digunakan oleh sektor jasa karena memiliki beberapa keuntungan seperti:

- Tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi.
- Dapat digunakan pada berbagai macam sektor jasa.
- Dapat memperlihatkan trend kualitas jasa melalui *survey* terhadap konsumen secara periodik.
- Dapat memperlihatkan di mana dan seberapa seriusnya *gap* yang terjadi antara harapan dan konsumen dengan kinerja perusahaan.
- Mengidentifikasi aspek kualitas jasa yang perlu dilakukan perbaikan.
- Memperlihatkan urutan prioritas perbaikan kualitas jasa.
- Dapat memberikan acuan bagi perusahaan untuk membuat rencana program peningkatan kualitas jasa yang efektif dan efisien.
- Dapat digunakan sebagai alat untuk membandingkan kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain.

Penelitian dengan metode SERVQUAL terdiri atas dua bagian, yaitu bagian yang terdiri dari pertanyaan yang bertujuan untuk mengetahui harapan konsumen akan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan bagian kedua terdiri dari pertanyaan yang bertujuan untuk mengetahui persepsi konsumen terhadap pelayanan yang telah diterima oleh konsumen.

2.6. Metode Quality Function Deployment (QFD)

2.6.1. Definisi Quality Function Deployment (QFD)

QFD adalah metode untuk mengembangkan suatu desain kualitas dengan tujuan untuk memenuhi atau memuaskan konsumen. QFD adalah sebuah piranti perencanaan untuk memenuhi harapan konsumen, yaitu dengan cara menerjemahkan suara konsumen dalam karakteristik kualitas yang dikembangkan menjadi kebutuhan spesifik *engineering*. QFD juga dapat diartikan sebagai sebuah pendekatan visual sistematis berbasis matriks untuk mendesain produk dan jasa layanan berkualitas.

QFD berdasarkan pada filosofi *Total Quality Management* (TQM) menyatakan bahwa produk dan pelayanan berkualitas tinggi didapatkan dengan penerapan standart kualitas di segala aktivitas sepanjang siklus hidup produk atau pelayanan tersebut. Persyaratan kualitas ini sendiri didapatkan berdasarkan suara dari konsumen. QFD dapat diartikan juga sebagai sebuah sistem yang digunakan untuk menerjemahkan kebutuhan konsumen terhadap kemampuan yang telah dimiliki perusahaan. Hal ini mengacu pada penelitian, desain produk dan pengembangannya, manufaktur, distribusi, instalasi dan pemasaran, penjualan dan pelayanan.

2.6.2. Perkembangan QFD

QFD pertama kali digunakan di perusahaan galangan kapal *Mitsubishi's Kobe* di Jepang tahun 1972. pada tahun 1977 QFD diadopsi dan dikembangkan oleh perusahaan Jepang lainnya, salah satunya

adalah Toyota dengan hasil yang memuaskan. Tahun 1986 ada penelitian yang dilakukan oleh Japanese Union Of Scientists And Engineering (JUSE) menyatakan 54% dari 148 perusahaan yang diteliti telah menggunakan QFD. Sektor dengan penetrasi QFD terbesar adalah transportasi (86%), konstruksi (82%). Dan elektronik (63%). Beberapa dari perusahaan jasa yang diteliti juga telah menggunakan QFD (32%).

Di Amerika Serikat pertama kali yang menerapkan QFD adalah perusahaan otomotif Ford pada tahun 1980 dan diikuti perusahaan lain seperti Xerox pada tahun 1984. Sekarang QFD telah banyak digunakan oleh berbagai jenis perusahaan seperti manufaktur dan juga perusahaan jasa baik yang berorientasi pada laba maupun non laba.

2.6.3. Keuntungan QFD

Keuntungan yang diperoleh perusahaan yang menerapkan *Quality Function Deployment* (QFD), antara lain:

❖ Berkurangnya pergantian proses

Hasil dari pengertian kebutuhan konsumen yang lebih baik, keterlibatan manufaktur yang lebih awal akan menghasilkan fokus yang lebih awal dalam desain proses.

❖ Mengurangi waktu pengembangan produk/jasa

Diperkirakan waktu untuk mengenalkan produk atau jasa dapat dikurangi 1/3-1/2 dari total waktu yang diperlukan untuk pendekatan ini.

- ❖ Biaya yang dikeluarkan lebih rendah

Hal ini merupakan hasil akibat kombinasi berkurangnya perubahan proses, pengulangan desain, perubahan mesin, dan sedikit perbaikan.

- ❖ Rendahnya jaminan

Hal ini terjadi karena desain yang lebih baik dan sedikit kesalahan dalam manufaktur.

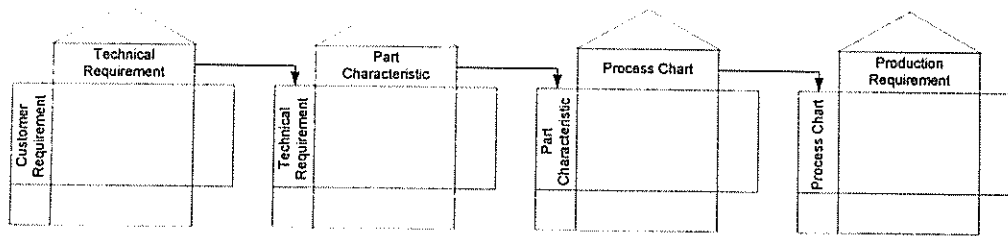
- ❖ Meningkatnya kepuasan pelanggan

QFD berusaha untuk mengetahui keinginan konsumen, juga memberikan kesempatan untuk mengetahui sesuatu yang tidak diinginkan konsumen sehingga inovasi dilakukan sesuai keinginan konsumen.

- ❖ Komunikasi yang lebih baik antar bagian fungsional dalam perusahaan informasi mengenai pasar, pelanggan dan pesaing yang lebih jelas.

2.6.4. Proses QFD

Proses QFD dapat dibagi menjadi empat fase/tahapan (www.itelkom.ac.id/library/index.php) tergantung pada siklus pengembangan produk atau jasa yang akan dilakukan. Setiap fase terdiri dari kolom vertikal (WHAT's) dan kolom horisontal (HOW's), bagian pada kolom vertikal akan menjadi kolom horisontal pada fase berikutnya. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.3.



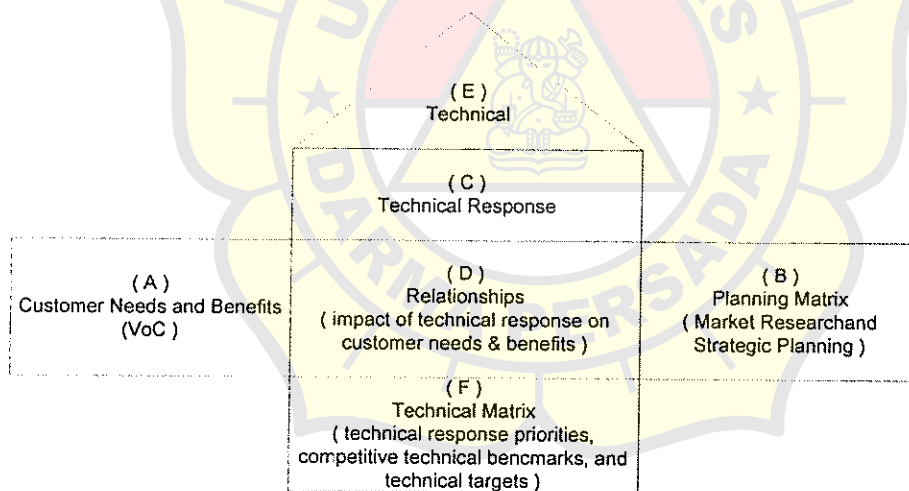
Gambar 2.3. Model 4 Fase QFD
(Sumber: www.ittelkom.ac.id/library/index.php)

- a) Fase pertama, yaitu perencanaan konsep produk (*product concept planning*) yang dimulai dengan penelitian terhadap pasar dan pengambilan data yang berasal dari konsumen (*customer requirement*) pada kolom horisontal dan pada kolom vertikal adalah *technical requirement*. Hasil dari fase ini adalah rencana produk baik berupa ide, sketsa, konsep modal ataupun perencanaan pemasaran.
- b) Fase kedua, yaitu perencanaan desain (*design planning*) yang dimulai dengan keberadaan *technical requirement* yang kemudian dikembangkan menjadi spesifikasi produk dan komponen (*part characteristic*). Pada tahap ini prototipe dari produk yang dibuat dan diuji.
- c) Fase ketiga, yaitu perencanaan proses (*process planning*) dimana proses manufaktur dan peralatan produksi (*processing characteristic*) dirancang berdasarkan spesifikasi produk dan komponennya (*part characteristic*).
- d) Fase keempat, yaitu perencanaan produksi (*production planning*) yang tujuan utamanya adalah untuk menghasilkan perencanaan mengenai

pengontrolan proses manufaktur dan peralatan produksi (*production requirement*) yang digunakan dalam pembuatan produk.

2.6.4.1. House Of Quality

Proses QFD didukung dengan menggunakan beberapa tabel dan matriks. Ide dasarnya adalah menentukan keinginan konsumen dan menerjemahkannya menjadi teknikal respon yang sesuai untuk masing-masing tingkat dalam pengembangan produk atau jasa. Matriks dalam QFD disebut *customer requirement planning matrix* atau sering disebut rumah berkualitas (*House of Quality*), untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4 Konsep House of Quality
(Sumber :Lou Cohen, Quality Function Deployment, 1995)

Berikut ini adalah penjelasan bagian-bagian yang terdapat pada *House of Quality*:

- ❖ Bagian A: Whats, bagian ini terletak di sebelah kiri atas dari matriks yang merupakan serangkaian keinginan dan kebutuhan pelanggan terhadap suatu produk atau jasa (*customer requirement*).
- ❖ Bagian B: Hows, merupakan bagian atas kiri dari matriks yang mengidentifikasi karakteristik produk atau jasa yang dapat diukur oleh perusahaan untuk memenuhi apa yang menjadi keinginan dari pelanggan (*Technical Response*).
- ❖ Bagian C: Whys, bagian ini terletak di bagian atas kanan di sebelah Hows. Bagian ini mengilustrasikan persepsi konsumen terhadap kondisi pasar yang diteliti. Matriks ini terdiri dari tingkat kepentingan (*importance*) yang diberikan oleh pelanggan terhadap atribut keinginan pelanggan (Whats) dan juga tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan terhadap kinerja produk atau jasa perusahaan yang sedang diteliti dan perusahaan pesaingnya.
- ❖ Bagian D: How Muches, merupakan bagian kiri bawah dari matriks atau di bawah ruang Whats vs Hows. Bagian ini menggambarkan spesifikasi teknis yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan yang terdiri dari beberapa bagian seperti target *value*, produk pembandingan, dan *technical importance* dari tiap *technical response*.
- ❖ Bagian E: Whats vs Hows, bagian ini disebut juga *relationship matrix* atau matriks hubungan yang menghubungkan antara keinginan pelanggan (*customer requirement*) dan *technical response*.

- ❖ Bagian F: Hows vs Hows, bagian ini merupakan atap dari matriks *House of Quality* disebut juga matriks korelasi (*technical correlation matrix*) yang mengidentifikasi hubungan antar *technical respon*.

2.6.4.2. Langkah-Langkah Pembuatan House of Quality

Berikut ini beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam membuat *House of Quality*:

1. Mengidentifikasi keinginan pelanggan (*customer requirement*)

Langkah awal dalam proyek QFD adalah menentukan target pasar dan siapa yang akan menjadi konsumen. Kemudian tim QFD mengidentifikasi informasi dari konsumen berupa keinginan dan kebutuhan mereka terhadap suatu produk atau jasa. Suara dari pelanggan (*voice of customer*) yang telah diperoleh merupakan masukan utama bagi proses QFD. Untuk mendapatkan *voice of customer* tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan *survey* langsung terhadap pelanggan dari produk atau jasa yang sedang diteliti.

2. Membuat matriks informasi pelanggan

Setelah memperoleh data tentang keinginan pelanggan maka langkah berikutnya membuat matriks informasi pelanggan yang merupakan bagian horisontal dalam *House of Quality*. Terdapat beberapa bagian dalam matriks informasi pelanggan ini, yaitu:

- ◆ Menyusun atribut keinginan pelanggan (*customer requirement*) yang diperoleh dari hasil *survey* pada tahap sebelumnya.
 - ◆ Mengidentifikasi tingkat kepentingan (*level of importance*) dari setiap atribut keinginan pelanggan, dan menentukan atribut yang menjadi prioritas karena memiliki tingkat kepentingan tinggi.
 - ◆ Mengidentifikasi tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dan pesaing (*customer competitive evaluation*).
 - ◆ Menentukan tujuan (*goal*) dari masing-masing atribut, atribut mana yang dianggap menjual (*sales point*).
 - ◆ Menghitung *improvement ratio* dengan cara membagi *goal* tersebut terhadap tingkat kepuasan yang diperoleh.
 - ◆ Menghitung *row weight*, yang akan dijadikan patokan dalam menentukan atribut yang terpilih.
3. Membuat matriks kebutuhan teknikal (*technical requirements*)

Matriks kebutuhan teknikal merupakan bagian vertikal dalam *House of Quality*, bagian ini dapat dibagi menjadi beberapa tahapan, yaitu:

- ◆ Mengidentifikasi persyaratan teknikal (*technical response*)
Persyaratan teknikal merupakan karakteristik desain yang menjelaskan persyaratan pelanggan yang diekspresikan dalam bahasa desainer dan insinyur. Intinya persyaratan pelanggan ini merupakan tanggapan perusahaan terhadap keinginan pelanggan.

- ◆ Mengevaluasi persyaratan teknis (*technical competitive assesment*)

Langkah ini biasanya dilakukan oleh perusahaan atau organisasi dengan tes dalam rumah berkualitas dan mentranslasikannya menjadi perhitungan. Evaluasi ini kemudian dibandingkan dengan *competitive* berdasarkan persyaratan pelanggan untuk menentukan konsistensi antar keinginan pelanggan dan persyaratan teknis.

- ◆ Membuat matriks hubungan antara keinginan pelanggan dan persyaratan teknis (*relation matrix*)

Tujuan dari matriks hubungan ini adalah untuk memperlihatkan apakah persyaratan teknis yang dilakukan perusahaan dapat memenuhi keinginan pelanggan. Penentuan hubungan ini dapat dilakukan berdasarkan pengalaman para ahli, respon dari pelanggan, atau uji coba terkendali.

- ◆ Menentukan target arah pengembangan (*direction of improvement*)

Matriks ini merupakan arah pengembangan yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggannya.

- ◆ Menghitung nilai bobot persyaratan teknis

Tujuan perhitungan ini adalah untuk menentukan respon teknis mana yang sebaiknya diprioritaskan oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggannya. Bobot ini dapat dibedakan menjadi *Absolute Importance* dan *Relative Importance*. *Absolute*

Importance adalah suatu indikasi yang menunjukkan keinginan pelanggan yang paling utama yang harus segera dipenuhi oleh perusahaan dalam hubungannya dengan *technical requirement*.

Relative Importance merupakan angka dalam persen kumulatif.

- ◆ Menentukan hubungan antar persyaratan teknis (*technical correlation*)

Technical correlation merupakan hubungan atau keterkaitan antar setiap persyaratan teknis.

- ◆ Menentukan target nilai dari persyaratan teknis

Dalam langkah ini ditentukan sampai sejauh mana persyaratan teknis dapat memenuhi keinginan pelanggan. Biasanya target ini ditentukan oleh internal dalam bentuk skala nilai atau keterangan yang akan diambil.

2.7. Integrasi Metode SERVQUAL dan QFD

Tujuan utama dari pengukuran kualitas layanan jasa menggunakan metode SERVQUAL dan QFD adalah memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan menyediakan layanan jasa yang sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan. Dengan mengaplikasikan kedua metode ini secara periodik, organisasi dapat memonitor akibat dari kualitas layanan jasa yang diberikan dan melacak apakah harapan dari pelanggan sudah berubah.

Perbedaan metode SERVQUAL mengukur persepsi dan harapan pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan mengidentifikasi kesenjangan-kesenjangan (*gap*), sedangkan QFD langsung mendapatkan data tingkat kepuasan dari pelanggan. Kelemahan QFD adalah besarnya matriks *House of Quality* yang memakan banyak waktu untuk menganalisis dan kesulitan dalam menentukan prioritas. Kelebihan QFD dibandingkan dengan SERVQUAL yaitu mengarahkan organisasi dalam memperbaiki kesenjangan mulai dari desain sampai tingkat operasional. Jadi QFD memberikan cara bagaimana harus memperbaiki kelemahan tersebut.

Dari kelebihan dan kelemahan masing-masing metode pengukuran kualitas layanan jasa dengan SERVQUAL sebenarnya harus pula diikuti dengan mengaplikasikan QFD untuk memperjelas *action plan* yang harus dilakukan untuk menutup kelemahan yang terjadi. Dengan integrasi kedua metode tersebut juga dapat memanfaatkan kesenjangan persepsi dan harapan dari pengukuran SERVQUAL menjadi *level of importance* pada *House of Quality*. Langkah ini mengimplikasikan bahwa semakin besar kesenjangan, maka semakin besar prioritasnya terhadap atribut yang akan diperbaiki kualitas layanannya.