BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

Dalam melakukan penelitian diperlukan dasar-dasar teori dan argumen yang berhubungan dengan konsep-konsep permasalahan penelitian dan akan dipakai dalam analisis. Dalam bab ini akan dijelaskan beberapa dasar-dasar teori dan argumentasi yang digunakan dalam penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan berkenaan dengan Metode QFD dan Analisis SWOT yang dapat dijadikan referensi dalam penelitian ini. Berikut merupakan *review* dari beberapa penelitian sebelumnya:

1. Fadlilla Rahmania (2004), dalam penelitian yang berjudul "Perumusan Strategi Pemasaran Sepeda Motor Honda Dengan Menggunakan Metode QFD dan Analisis SWOT" menggunakan metode QFD dan analisis SWOT untuk mendapatkan strategi-strategi pemasaran baru demi dapat bersaing dengan kompetitor untuk dapat meningkatkan penjualan sepeda motor pada PT. "X". Hasil dari analisis QFD adalah HOQ, menunjukkan lima atribut yang paling diprioritaskan konsumen berdasarkan tingkat kepentingannya yaitu: ketepatan dan kecepatan dalam proses playanan, uang muka rendah, angsuran tiap bulan terjangkau, karyawan memiliki pengetahuan dan playanan purna jual. Dengan berdasarakan analisis SWOT, posisi PT. "X" saat ini berada pada *space strength – threat*, mendukung strategi diversifikasi.
2. Siti Nurhayati (2008), dalam penelitian ini yang berjudul "Pendekatan QSPM Sebagai Dasar Perumusan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Batang, Jawa Tengah" menggunakan metode analisis SWOT didapatkan strategi-strategi baru untuk peningkatan pendapatan. QSPM digunakan untuk memilih satu dari strategi-strategi baru yang telah didapatkan dengan mempertimbangkan IFE dan EFE.
3. Allan Hardika Halim (2013), dalam penelitian ini yang berjudul "Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Pelanggan dengan Integrasi *Service Quality* dan QFD" menggunakan metode Servqual dan QFD. Hasil penelitian menunjukkan atribut pada dimensi tangible yaitu pencahayaan ruangan yang terang, memiliki tingkat persepsi 2,75 dan harapan 4,17 sehingga memiliki Gap negatif terbesar –

1,6. Hal tersebut dilakukan terlebih dahulu karena memiliki *normalized raw weight* tertinggi berdasarkan analisis QFD yaitu sebesar 13,52 %.

Berdasarkan ketiga penelitian terdahulu tersebut, dapat dibandingkan antara penelitian ini dengan ketiga penelitian tesebut adalah pada objek penelitian dan metode penelitian. Di bawah ini Tabel 2.1 yang menjelaskan tentang perbandingan penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Objek penelitian	Metode
1	Rahmania	Sepeda Motor Honda Pada PT. "X"	QFD, SWOT
2	Nurhayati	Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Batang	SWOT
3	Halim	KPRI UB	QFD
4	Penelitian ini	Perum DAMRI	QFD, SWOT

2.1 Pengertian kualitas

Menurut para pakar, kualitas didefinisikan sebagai berikut (Wulansari. 2008) :

1. Kualitas sebagai kecocokan penggunaan yang artinya barang atau jasa dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan
2. Kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan, bila suatu produk memiliki kualitas yang sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan dengan meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi
3. Kualitas adalah kondisi dinamis lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan

2.2 Sampel

Menurut Ary (1982), sampel adalah kelompok kecil yang diamati, sedangkan kelompok lebih besar yang menjadi generalisasi disebut dengan populasi. Adapun tujuan menarik sampel adalah untuk memperoleh informasi mengenai populasi tersebut. Oleh karena itu, penting sekali diusahakan agar individu-individu yang dimasukkan ke dalam sampel itu merupakan contoh yang representatif, yang benar-benar mewakili semua individu yang berada di dalam populasi.

Frankel dan Wallen (1993), menyarankan besar sampel minimum untuk sebuah penelitian deskriptif, korelasional, kausal-perbandingan, dan eksperimental sebagai berikut:

1. Penelitian deskriptif sebanyak 100
2. Penelitian korelasional sebanyak 50
3. Penelitian kausal-perbandingan sebanyak 30/group
4. Penelitian eksperimental sebanyak 30/15 group

2.3 *Service Quality*

Service Quality merupakan alat untuk mengukur kualitas layanan dan dapat digunakan untuk menganalisis penyebab dari permasalahan layanan tersebut. Kemungkinan yang terjadi terhadap kualitas layanan yang diberikan adalah layanan yang diberikan sudah sama dengan harapan pelanggan atau lebih rendah dari harapan pelanggan, atau layanan itu juga melebihi harapan pelanggan.

2.3.1 Dimensi *Service Quality*

Terdapat sepuluh dimensi yang digunakan untuk mengukur kualitas suatu layanan (Parasuraman, 1985). Sepuluh dimensi tersebut adalah :

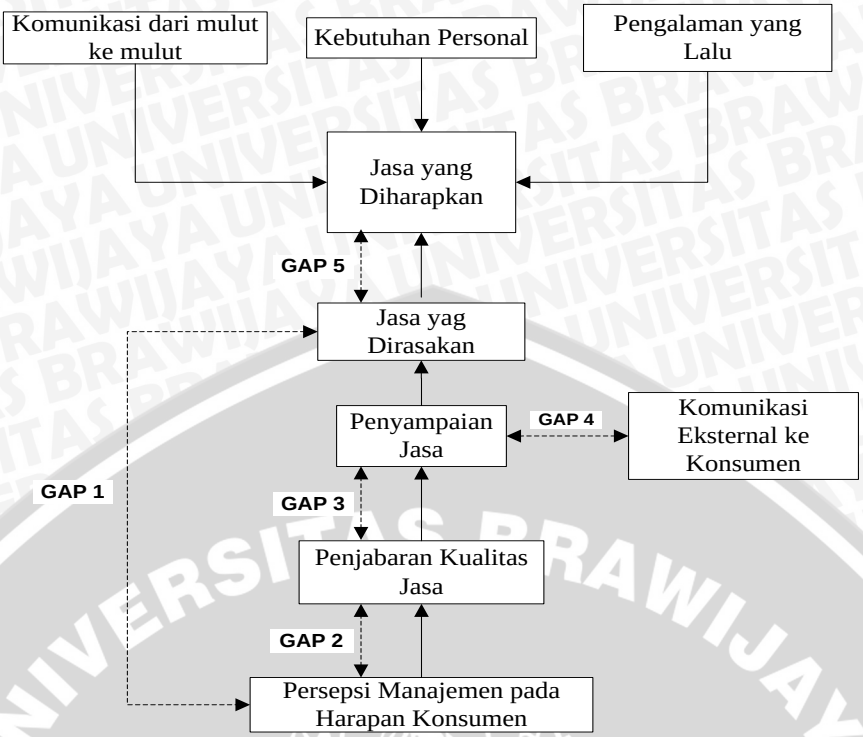
1. Reliabilitas, mencakup dua aspek utama, yaitu kosistensi kinerja (*performance)* dan sifat terpercaya (*dependability).* Hal ini berarti perusahaan mampu menyampaikan layanannya secara benar sejak awal (*right the first time),* memenuhi janjinya secara akurat dan andal (misalnya, memberikan layanan sesuai dengan jadwal yang disepakati), menyimpan data (*record)* secara tepat, dan mengirimkan tagihan yang akurat.
2. Responsivitas atau daya tanggap, yaitu kesedian dan kesiapan para karyawan untuk membantu dan melayani para pelanggan dengan segera. Beberapa contoh di antaranya: ketepatan waktu layanan, pengiriman slip transaksi secepatnya, kecepatan menghubungi kembali pelanggan, dan penyampaian layanan secara cepat.
3. Kompetensi, yaitu penguasaan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat melayani sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Termasuk di dalamnya adalah pengetahuan dan keterampilan karyawan kontak, pengetahuan dan keterampilan personil dukungan operasional, dan kapabilitas riset organisasi.
4. Akses, meliputi kemudahan untuk dihubungi atau ditemui (*approachability)* dan

kemudahan kontak. Hal ini berarti lokasi fasilitas layanan mudah dijangkau, waktu mengantri atau menunggu tidak terlalu lama, saluran komunikasi perusahaan mudah dihubungi (contohnya, telepon, surat, email, fax, websites, dan seterusnya), dan jam operasi nyaman.

5. Kesopanan (*courtesy),* meliputi sikap santun, respek, atensi, dan keramahan para karyawan kontak (seperti resepsionis, operator telepon, *bell person*, *teller* bank, dan lain-lain).
6. Komunikasi, artinya menyampaikan informasi kepada para pelanggan dalam bahasa yang mudah mereka pahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan. Termasuk di dalamnya adalah penjelasan mengenai jasa/layanan yang ditawarkan, biaya layanan, trade off antara layanan dan biaya, serta proses penanganan masalah potensial yang mungkin timbul.
7. Kredibilitas, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakter pribadi karyawan kontak, dan interaksi dengan pelanggan (*hard selling versus soft selling approach).*
8. Keamanan (*security),* yaitu bebas dari bahaya, risiko atau keragu-raguan. Termasuk di dalamnya adalah keamanan secara fisik (*physical safety),* keamanan financial (*financial security),* privasi, dan kerahasiaan (*confidentiality).*
9. Kemampuan memahami pelanggan, yaitu berupaya memahami pelanggan dan kebutuhan spesifik mereka, memberikan perhatian individual, dan mengenal pelanggan regular.
10. Bukti fisik (*tangiables),* meliputi penampilan fasilitas fisik, peralatan, personel, dan bahan-bahan komunikasi perusahaan (seperti kartu bisnis, kop surat, dan lain-lain)

2.3.2 Analisis GAP

Menurut Zeithaml, dkk (1990), terdapat lima kesenjangan/*gap* yang mungkin terjadi pada layanan yang diberikan oleh pemberi jasa kepada pelanggan. Pada penelitian kali ini penulis hanya membahas pada gap 5 saja.



Gambar 2.1 *Conseptual Model of Service Quality*
Sumber : Zeithaml, Parasuraman, and Berry (1990)

Instrumen *Servqual* bermanfaat dalam melakukan analisis gap. Karena biasanya layanan/jasa bersifat *intangible*, kesenjangan komunikasi dan pemahaman antara karyawan dan pelanggan berdampak serius terhadap persepsi atas kualitas layanan. Di bawah ini adalah penjelasan kelima gap di atas (Tjiptono, 2008) :

1. **Gap 1** yaitu Gap antara ekspektasi pelanggan aktual dan pemahaman atau persepsi manajemen terhadap ekspektasi pelanggan. Sebagai contoh kontraktor renovasi rumah tembok, keramik lantai, dan warna pagar, padahal sang klien justru lebih mementingkan ketepatan waktu perampungan renovasi. Seorang *trainer* statistika barangkali menganggap bahwa peserta pelatihan mengharapkan ia menguraikan panjang lebar asumsi pokok dan prosedur rinci setiap alat uji statistik, padahal kemungkinan besar peserta pelatihan justru lebih menginginkan aplikasi praktis dan contoh aktual masing-masing alat analisis.beberapa penyebab gap seperti ini antara lain : informasi yang didapatkan dari riset pasar dan analisis permintaan kurang akurat; interpretasi yang kurang akurat atas informasi mengenai ekspektasi pelanggan; tidak adanya analisis permintaan; buruknya aliran informasi ke atas (*upward information*) dari staf kontak pelanggan ke pihak manajemen.
2. **Gap 2** yaitu Gap antara persepsi manajemen terhadap ekspektasi pelanggan dan spesifikasi kualitas layanan (*standards gap*)Sekalipun manajemen mampu

memahami keinginan pelanggan dengan baik, kadangkala penerjemahannya ke dalam spesifikasi kualitas layanan masih bermasalah. Dengan kata lain, spesifikasi kualitas layanan tidak konsisten dengan persepsi manajemen terhadap ekspektasi kualitas.Beberapa penyebab terjadinya gap ini antara lain : tidak adanya standar kinerja yang jelas; kesalahan perencanaan atau prosedur perencanaan tidak memadai; manajemen perencanaan yang buruk; kurangnya penetapan tujuan organisasi yang jelas; kurangnya dukungan dan komitmen manajemen puncak terhadap perencanaan kualitas layanan; kurangnya sumber daya; dan situasi permintaan yang berlebihan.

3. **Gap 3** yaitu Gap antara spesifikasi kualitas layanan dan penyampaian layanan (*delivery gap*) Gap ini berarti spesifikasi kualitas tidak terpenuhi oleh kinerja dalam proses produksi dan penyampaian layanan. Sejumlah penyebabnya antara lain : spesifikasi kualitas terlalu rumit dan/atau terlalu kaku; para karyawan tidak menyepakati spesifikasi tersebut dan tidak berusaha memenuhinya; spesifikasi tidak sejalan dengan budaya korporat yang ada; manajemen operasi layanan buruk; kurang memadai aktivitas *internal marketing*; serta teknologi dan sistem yang ada tidak memfasilitasi kinerja sesuai dengan spesifikasi. Kurang terlatihnya karyawan, beban kerja terlampau berlebihan, standar kinerja tidak dapat dipenuhi karyawan juga bisa menyebabkan terjadinya gap ini.
4. **Gap 4** yaitu Gap antara penyampaian layanan dan komunikasi eksternal (*communication gap*) Janji-janji yang disampaikan melalui aktivitas komunikasi pemasaran tidak konsisten dengan layanan yang diberikan kepada para pelanggan. Beberapa penyebabnya antara lain: kurangnya koordinasi antara aktivitas pemasaran eksternal dengan operasi layanan; organisasi gagal memenuhi spesifikasi yang ditetapkannya, sementara kampanye komunikasi pemasaran sesuai dengan spesifikasi tersebut; dan kecenderungan untuk melakukan "*over-promise, under-deliver"* dalam menarik pelanggan baru. Iklan atau slogan perusahaan seringkali memengaruhi ekspektasi pelanggan. Jika perusahaan memberikan janji berlebihan , maka risikonya adalah ekspektasi pelanggan bisa membumbung tinggi dan sulit dipenuhi.
5. **Gap 5** yaitu Gap antara persepsi terhadap layanan yang diterima dan layanan yang diharapkan (*service gap*) Gap ini berarti bahwa layanan yang dipersepsikan tidak konsisten dengan layanan yang diharapkan. Gap ini bisa menimbulkan sejumlah konsekuensi negatif, dampak negatif terhadap perusahaan, dan kehilangan

pelanggan. Gap ini terjadi apabila pelanggan mengukur kinerja/prestasi perusahaan berdasarkan kriteria atau ukuran yang berbeda, atau bisa juga mereka (pelanggan) keliru menginterpretasikan kualitas layanan yang diberikan perusahaan. Kunci utama mengatasi *service gap* adalah menutup Gap 1 sampai Gap 5 melalui sistem layanan yang komprehensif, komunikasi dengan pelanggan secara konsisten dan terintegrasi, pengembangan staf layanan terlatih yang secara konsisten memberikan layanan prima. Selama masih ada gap, persepsi pelanggan terhadap layanan perusahaan masih rendah.

Skor gap 5 = Persepsi pelanggan – Harapan pelanggan (2.1)

Skor pada *gap* ini menunjukkan nilai kualitas pelayanan atau nilai *servqual*. Nilai *servqual* ini diperoleh dengan memberikan penilaian pada masing-masing bagian, baik bagian harapan maupun kepuasan yang didapatkan melalui pembagian kuesioner kepada responden. Hasil penilaian responden kemudian diolah sehingga dapat diketahui nilai *servqual*-nya. Ada beberapa kemungkinan dari analisis kuesioner tersebut yaitu :

a. Jika hasil perhitungan positif (+) berarti kualitas layanan melebihi harapan pelanggan. Semakin positif nilainya, maka semakin baik kualitas layanannya.
b. Jika hasil perhitungan nol, berarti harapan pelanggan terpenuhi.
c. Jika hasil perhitungan negatif (-) berarti kualitas layanan tidak memenuhi harapan pelanggan. Semakin negatif nilainya, semakin buruk kualitas layanan pelanggan tersebut.

2.3.3 Uji Validitas

Validitas menunjukan sejauh mana skor/nilai/ukuran yang diperoleh benar-benar menyatakan hasil pengukuran/pengamatan yang ingin diukur (Sugiyono, 2007). Cara mengukur Validitas adalah dengan mencari korelasi antara masing-masing pertanyaan dengan skor total menggunakan rumus korelasi *product moment pearson* sebagai berikut:

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[(n\sum X^2) - (\sum X)^2][(n\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}} \quad (2.2)$$

Dengan r adalah koefisien korelasi *product moment*

X = Skor tiap pertanyaan tiap responden

Y = Jumlah Skor tiap responden

n = Jumlah responden

Setelah semua korelasi untuk setiap pertanyan dengan skor total diperleh, nilai-nilai tersebut dibandingkan dengan nilai kritis (r) *product moment*. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, pertanyaan tersebut valid.

2.3.4 Uji Reliabilitas

Menurut Nasir (2003) reliabilitas alat penelitian dapat diuji atau dinilai dengan menggunakan teknik paralel. Pada teknik ini variabel diukur dua kali pada waktu yang sama atau hampir bersamaan. Teknik paralel dapat dilakukan dengan dua cara:

1. Dua peneliti menggunakan alat ukur yang sama
2. Satu peneliti menggunakan dua alat ukur yang "berbeda" dalam pengertian bahwa alat ukur tersebut memang diperuntukkan bagi pengukuran vaiabel yang bersangkutan.

Untuk mencari reliabilitas maka pertama-tama dicari korelasi antara kedua hasil ukuran tersebut dengan mencari koefisien korelasi Spearman. Dari angka korelasi Spearman tersebut dicari koefisien reliabilitas dengan rumus:

$$\rho = 1 - \frac{6D^2}{N(N2-1)} \quad (2\text{-}3)$$

$$r = \frac{2\rho}{1+\rho} \quad (2\text{-}4)$$

Dengan:

ρ : koefisien korelasi Spearman

r : koefisien reliabilitas

N : Jumlah responden

D : Selisih antara jawaban kuesioner ke 1 dan 2

Koefisien reliabilitas yang kurang dari 0,9 menunjukkan reliabilitas yang kurang, artinya jawaban pada kuesioner 1 dan kuesioner ke 2 mempunyai sifat yang tidak stabil.

2.4 *Quality Function Deployment* (QFD)

2.4.1 Definisi *Quality Function Deployment* (QFD)

Quality Function Deployment adalah suatu proses atau mekanisme terstruktur untuk menentukan kebutuhan pelanggan dan menerjemahkan kebutuhan–kebutuhan itu kedalam kebutuhan teknis yang relevan, dimana masing-masing area fungsional dan level organisasi dapat mengerti dan bertindak.

Cohen (1995) mendefinisikan *Quality Function Deployment* adalah metode terstruktur yang digunakan dalam proses perencanaan dan pengembangan produk untuk menetapkan spesifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen, serta mengevaluasi secara sistematis Capabilitas suatu produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Tujuan dari *Quality Function Deployment* sendiri tidak hanya memenuhi sebanyak mungkin harapan-harapan pelanggan, tapi juga berusaha melampaui harapan-harapan pelanggan sebagai cara untuk berkompetensi dengan saingannya, sehingga diharapkan konsumen tidak menolak dan tidak komplain, tapi malah menginginkanya. Tim *Quality Function Deployment* harus membuat produk / jasa lebih menarik dari pada produk / jasa yang sudah ada atau lebih menarik dibandingkan produk / jasa pesaing- pesaingnya.

Quality Function Deployment digunakan untuk memastikan bahwa sebuah perusahaan memusatkan perhatiannya terhadap kebutuhan pelanggan sebelum setiap pekerjaan perancangan dilakukan. Ini mungkin memperpanjangan tahap perencanaan desai proyek, akan tetapi secara umum mengurangi baik jumlah waktu secara keseluruhan yang diperlukan untuk tahap perancangan maupun jumlah secara keseluruhan diperlukan untuk tahap perancangan maupun jumlah perubahan-perubahan rancangan setelah diluncurkan.

2.4.2 Manfaat *Quality Function Deployment* (QFD)

Manfaat-manfaat utama QFD adalah sebagai berikut (Cohen, 1995) :

1. Memusatkan perancangan produk dan jasa baru pada kebutuhan pelanggan. Memastikan bahwa kebutuhan pelanggan dipahami dan proses desain didorong oleh kebutuhan pelanggan yang obyektif daripada teknologi.
2. Mengutamakan kegiatan-kegiatan desain. Hal ini memastikan bahwa proses desain dipusatkan pada kebutuhan pelanggan yang paling hirarki.
3. Menganalisa kinerja produk perusahaan terhadap kinerja pesaing-pesaing perusahaan yang utama untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan utama.
4. Dengan berfokus pada upaya rancangan, hal ini akan mengurangi lamanya waktu yang diperlukan untuk daur rancangan secara keseluruhan sehingga dapat mengurangi waktu untuk memasarkan produk-produk baru. Perkiraan-perkiraan terbaru memperlihatkan adanya penghematan antara 1/3 sampai 1/2 dibandingkan sebelum dilakukan QFD.

5. Mengurangi banyaknya perubahan desain setelah dilakukan, dengan memastikan upaya yang difokuskan pada tahap perencanaan. Hal yang penting ini mengurangi biaya mengenalkan desain baru.

2.4.3 Kelebihan QFD

1. Mampu menangkap input dari pelanggan
   Kemampuan ini dimiliki oleh QFD dengan konsep model Kano dan adanya *Voice of Customer* yang mendahului urutan-urutan matriks perancangan
2. Mampu menerjemahkan input pelanggan menjadi *substitute quality characteristics*
   Dengan menggunakan *House of Quality* input pelanggan berupa *What* diterjemahkan menjadi *How*, yaitu karakteristik kualitas yang sejalan dengan input pelanggan.
3. Mampu menerjemahkan karakteristik kualitas menjadi spesifikasi teknis
   Juga dengan menggunakan *House of Quality*, karakteristik kualitas yang diinginkan dapat diterjemahkan menjadi spesifikasi teknis produk yang sesuai.
4. Mampu melakukan *benchmarking*
   Perbandingan dilakukan untuk menentukan *How Much* dalam *House of Quality*. Untuk menciptakan inovasi, perbandingan ini tidak terbatas hanya dilakukan terhadap produk sejenis tapi juga bisa dilakukan secara lateral, misalnya pelayanan di rumah sakit dibandingkan terhadap pelayanan dikapal pesiar
5. Mampu menentukan arah disain secara jelas pada awal proses disain
   Dengan pendekatan sistematis diawal tahap disain, kesalahan ditahap-tahap akhir yang lebih banyak memboroskan sumberdaya dapat dihindari.
6. Fleksibel untuk perancangan produk, jasa, proses, atau pun aplikasi unik lainnya
   Baik untuk perancangan produk yang konkrit, produk berupa pelayanan, ataupun aplikasi lain seperti penyusunan visi misi perusahaan
7. Tampilan grafis membantu komunikasi dan pemahaman
   Bentuk matriks dengan tampilan seperti rumah dan sel-sel beserta simbol-simbol yang digunakan membantu visualisasi hubungan antara aspek *What* dan *How*

2.4.4 Tahapan-tahapan dalam *Quality Function Deployment* (QFD)

Tahapan QFD meliputi:

1. **Fase I** adalah mengumpulkan suara pelanggan (*voiceofcustomer*), yaitu penentuan kebutuhan atribut yang diperoleh melalui kuesioner

2. **Fase II** adalah menyusunrumah kualitas (*house of quality*), yang terdiri atas penentuan derajat kepentingan, evaluasi kinerja atribut terhadap pesaing, nilai target, rasio perbaikan, *sales point*, bobot, normalisasi bobot, parameter teknik, hubungan antara parameter teknik dengan kebutuhan pelanggan, hubungan antar parameter teknik, nilai matriks interaksi dengan parameter teknik, prioritas dari setiap parameter teknik
3. **Fase III** adalah analisis dari tahap-tahap diatas.

2.4.5 Mengumpulkan Suara Pelanggan (*Voice of Customer*)

Tahap ini dilakukan survei untuk memperoleh suara pelanggan yang tentu akan memakan waktu dan membutuhkan ketrampilan mendengarkan. Proses QFD membutuhkan data pelanggan yang ditulis sebagai atribut-atribut dari produk atau service. Atribut-atribut atau kebutuhan-kebutuhan ini merupakan keuntungan potensial yang dapat diterima pelanggan dari produk atau pelayanannya. Tiap atribut mempunyai beberapa data numerik yang berkaitan dengan kepentingan relatif atribut bagi pelanggan dan tingkat performasi kepuasan pelanggan dari produk yang mirip berdasarkan atribut tersebut. Atribut ini biasanya disebut data pelanggan kualitatif dan informasi numerik pelanggan adalah untuk menentukan atribut-atribut pelanggan (data kualitatif) dan mengukur atribut-atribut (data kuantitatif). Data kualitatif secara umum diperoleh dari pembicaraan dan observasi dengan pelanggan sementara data kuantitatif diperoleh dari survey atau penarikan suara (Polls).

2.4.6 Klasifikasi Kebutuhan-kebutuhan Pelanggan

Dengan menanyakan secara langsung, pelanggan umumnya ditanya tentang seberapa penting suatu atribut dengan atau tanpa atribut lainnya. Tingkat kepentingan atribut yang diukur dengan metode langsung biasanya disebut *stated importance*. Metode kedua yang menduga tingkat kepentingan mengukur seberapa kuat tingkat kepuasan suatu atribut dikaitkan dengan kepuasan produk keseluruhan. Hal ini dapat dilakukan secara statistik dimana tingkat atas dari kepuasan akan suatu atribut berhubungan dengan tingkat atas dari kepuasan produk secara keseluruhan dan sebaliknya. Tingkat kepentingan atribut yang diukur dengan metode tidak langsung biasa disebut *revealed importance*.

Berdasarkan model Konoterdapat tiga macam kebutuhan pelanggan yaitu:

1. *Revealed Requirements*, adalah kebutuhan-kebutuhan pelanggan yang kepuasannya diukur dari ada tidaknya produk/jasa. Kebutuhan ini ditentukan dengan hanya menanyakannya saja secara langsung pada pelanggan. Contohnya kecepatan delivery, semakin cepat *delivery* maka semakin puas pelanggan dan sebaliknya.
2. *Expected Requirements* merupakan kebutuhan pelanggan yang paling mendasar dimana ketidakadaan produk/jasa ini akan sangat mengecewakan pelanggan dan keberadaan produk ini seringkali tidak diperhatikan oleh pelanggan. Kebutuhan ini biasanya tidak dinyatakan oleh pelanggan sampai pada saat produsen gagal memberikannya.
3. *Exciting Requirements*, adalah merupakan kebutuhan pelanggan yang sulit untuk ditemukan karena di luar jangkauan harapan dari pelanggan dimana ketidakadaan suatu produk/jasa tidak akan mengecewakan pelanggan dan keberadaannya akan menyenangkan pelanggan.

2.4.7 Mengumpulkan Data Kualitatif

Untuk membuat keputusan perencanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, pengembang produk harus mengerti kebutuhan sesungguhnya dari pelanggan, dan mereka harus bisa membedakan kebutuhan pelanggan sesungguhnya dengan solusi teknisnya. Dalam mengumpulkan data kualitatif bisa dilakukan dengan wawancara satu persatu, wawancara fokus grup atau *Contextual Inquiry*, di sini akan dibahas adalah wawancara satu persatu dan *Contextual Inquiry*.

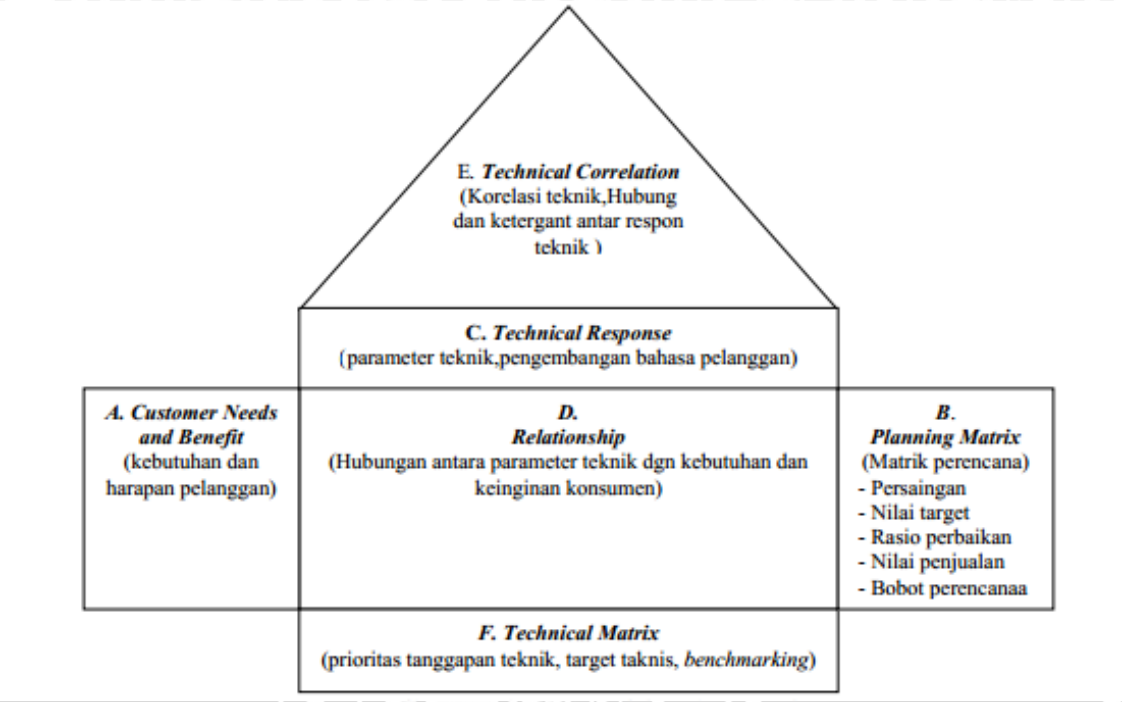
2.4.8 Diagram Afinitas

Diagram afinitas merupakan alat yang digunakan untuk mengidentifikasi informasi yang bersifat kualitatif dan terstruktur secara hirarki, dimana korelasi antara informasi-informasi yang dapat didasarkan pada intuisi tim yang berkompeten dalam proses QFD, sumber ide dalam *affinity diagram* berasal dari sumber internal dan eksternal.

Ide yang datangnya dari sumber internal diperoleh dari proses brainstorming oleh anggota tim QFD, dimana proses tersebut tidak diawali adanya data yang mendukung. Tujuan dari brainstorming ini lebih diarahkan pada pemahaman sesama anggota tim terhadap permasalahan yang ada. Ide eksternal diperoleh dari kenyataan yang ada yang umumnya diidentifikasikan dari konsumen.

2.4.9 *House of Quality*

Dalam pengunaan ada beberapa matriks, salah satunya yaitu *House of Quality*, karena bentuknya menyerupai rumah. Berikut beberapa bagian/submatriks yang saling berhubungan satu sama lain dalam *House of Quality* dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.2 *House of Quality (Cohen, 1995)*

Submatriks dalam *House of Quality* dijabarkan sebagai berikut :

1. *Voice of Customer* (A), biasanya disebut *The Whats* yang menggambarkan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Merupakan sebuah daftar dari keinginan pelanggan yang didapatkan dari survei secara kualitatif
2. *Planning Matrix* (B), merupakan data kuantitatif yang mengindikasikan kepentingan dari *Voice of Customer* dan tingkat kepuasan pelangganterhadap produk atau jasa pelayanan yang diberikan perusahaan, data ini didapat dari survei terhadap pelanggan. Beberapa bagian dari *Planning Matrix*adalah sebagai berikut :
   a. *Importance to Customer*

      Merupakan kolom yang menunjukkan seberapa penting kebutuhan yang diiddentifikasi dari pelanggan. Perhitungannya didapat dari :

$$Importance\ to\ Customer = \frac{Goal}{\sum Goal} \quad (2.5)$$

   b. *Customer Satisfaction Performance*

Merupakan nilai dari persepsi pelanggan mengenai seberapa bagus pelayanan dalam memenuhi kebutuhan pelangan. Tingkat kepuasan pelanggan didapat dari rata-rata nilai persepsi

c. *Expected Satisfaction Performance*

Merupakan nilai dari harapan pelanggan mengenai pelayanan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Tingkat kepentinganpelanggan didapat dari rata-rata nilai harapan

d. *Improvement Ratio*

Merupakan ukuran dari usaha yang diperlukan untuk mengubah tingkat kepuasan yang didapat terhadap atribut-atribut kebutuhan pelanggan untukmencapaitujuan yang diinginkan. Rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$Improvement\ Ratio = \frac{Expected\ \ Satisfaction\ \ Performance}{Custom\ or\ Satisfaction\ \ Performance} \qquad (2.6)$$

e. *Raw Weight*

Raw weight merupakan suatu nilai yang menggambarkan tingkat kepentingan secara keseluruhan setiap kebutuhan pelanggan yang berdasarkan tingkat kepentingan pelanggan (*importanceto customer*) dan *improvement ratio*. rumus yang digunakan untuk menghitung *raw weight* adalah :

raw weight = (*importance to customer*) . (*improvement ratio*) (2.7)

f. *Normalized Raw Weight*

Normalized raw weight merupakan *raw weight* yang dinyatakan dalam persen atau pecahan antara 0 sampai 1 atau 100%. Rumus yang digunakan adalah :

$$normalized\ raw\ weight = \frac{raw\ weight}{\sum raw\ weight} \qquad (2.8)$$

3. *Technical Response* (C) atau disebut *The Hows*, fungsinya untuk menjawab *Voice of Customer* (*The Whats*)yang dikembangkan dalam bahasa teknis perusahaan, sehingga menjadi persyaratan yang dapat diukur dan dilaksanakan
4. *Relationship* (D), merupakan penilaian kekuatan korelasi antar tiap elemen dari respon teknis yang ada pada *The Hows* (C) dengan setiap keinginan dan kebutuhan pelanggan yang ada pada *The Whats* (A). Pengisian submatriks ini sangat penting pada saat penentuan prioritas tindakan yang dilakukan oleh perusahaan. Keseluruhan dari submatriks korelasi ini terdiri dari kotak yang menyimpan pengaruh mengenai pasangan respon teknis dengan keinginan pelanggan. Dalam

pengisian korelasi terdapat simbol yang umum digunakan seperti yang terlihat pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 Simbol *Relationships* pada HoQ

Relationships Symbol		**Values**
Strong	●	9
Moderate	○	3
Weak	▽	1
None		0

Sumber : Munawir, Murni, Putri (2007)

5. *Technical Correlation* (E) merupakan korelasi teknis yang berisi penilaian hubungan antar respon teknis. Biasanya disebut atap dari *House of Quality*. Fungsi submatriks ini untuk memetakan hubungan dan saling ketergantungan antara respon teknis tertentu. Simbol yang digunakan tersaji pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3 Simbol *Technical Correlation* pada HoQ

Simbol	Keterangan
+	Ada hubungan positif antara dua respon teknis
-	Ada hubungan negatif antara dua respon teknis
<blank>	Tidak ada hubungan antara dua respon teknis

Sumber : Munawir, Murni, Putri (2007)

6. *Technical Matrix*(F), berisi target kinerja teknis. Target ditetapkan oleh perusahaan untuk menjadi perusahaan yang kompetitif dan dapat bersaing di dalam bidangnya. Dengan adanya target yang jelas akan mengarahkan semua aktivitas yang akan dilakukan selanjutnya. Target dikaitkan dengan keinginan , kinerja kompetitor, dan kinerja perusahaan itu sendiri. Pada penelitian ini, ada empat hal yang termasuk dalam *technical matrix* yaitu :

   a. *Contribution*

Fungsi dari sub matriks ini untuk mengetahui seberapa besar peranan dari setiap respon teknis (*technical response*). *Contribution* didapat dari nilai total *relationships* masing-masing respon teknis

b. *Normalized Contribution*

Fungsinya untuk mengetahui seberapa besar persentase setiap respon teknis dari total *contribution* tersebut

c. *Targets*

Bila setiap respon teknis memiliki spesifikasi yang ingin dicapai oleh perusahaan, yang nantinya akan dikembangkan

d. *Priorities*

Pihak perusahaan membuat prioritas beberapa respon teknis

2.5 Analisis SWOT(*Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats)*

Analisis SWOT merupakan salah satu metode untuk menggambarkan kondisi dan mengevaluasi suatu masalah, proyek atau konsep bisnis yang berdasarkan faktor internal (dalam) dan faktor eksternal (luar) yaitu *Strengths, Weakness, Opportunities* dan *Threats*.Metode ini paling sering digunakan dalam metode evaluasi bisnis untuk mencari strategiyang akan dilakukan. Analisis SWOT hanya menggambarkan situasi yang terjadi bukan sebagai pemecah masalah.

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor, yaitu:

1. *Strengths* (kekuatan)

merupakan kondisi kekuatan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsepbisnis yang ada. Kekuatan yang dianalisis merupakan faktor yang terdapat dalamtubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2. *Weaknesses* (kelemahan)

merupakan kondisi kelemahan yang terdapat dalam organisasi, proyek atau konsep bisnis yang ada.Kelemahan yang dianalisis merupakan faktor yangterdapat dalam tubuh organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

3. *Opportunities* (peluang)

merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisiyang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itusendiri.misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

4. *Threats* (ancaman)

merupakan kondisi yang mengancam dari luar. Ancaman ini dapat mengganggu organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri.

2.5.1 Matriks Faktor Strategi Internal dan Eksternal

Cara menentukan perhitungan faktor strategi internal dan eksternal adalah sebagai berikut Wheelen dan Hunger, 2004) :

1. Buatlah dalam kolom 1 (5 s/d 10 faktor SWOT)
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2 mulai dari 1 (sangat penting) sampai dengan 0 (tidak penting). Semua bobot jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1. Dalam pemberian bobot dibantu dengan software AHP untuk bobot semua faktor strategis baik internal maupun eksternal.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*out standing*) sampai dengan 1 (*poor*) yang didasarkan pada tanggapan para manajer saat ini terhadap faktor-faktor yang telah dianalisis. Masing-masing peringkat menunjukkan pertimbangan yang diberikan para manajer tentang seberapa baik manajemen perusahaan saat ini di dalam menghadapi masing-masing internal dan eksternal faktor.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4, hasilnya berupa skor pembobotan yang nilainya fariasi.
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan.

Berikut ini adalah Tabel 2.4 yang menjelaskan matriks faktor strategi internal dan eksternal.

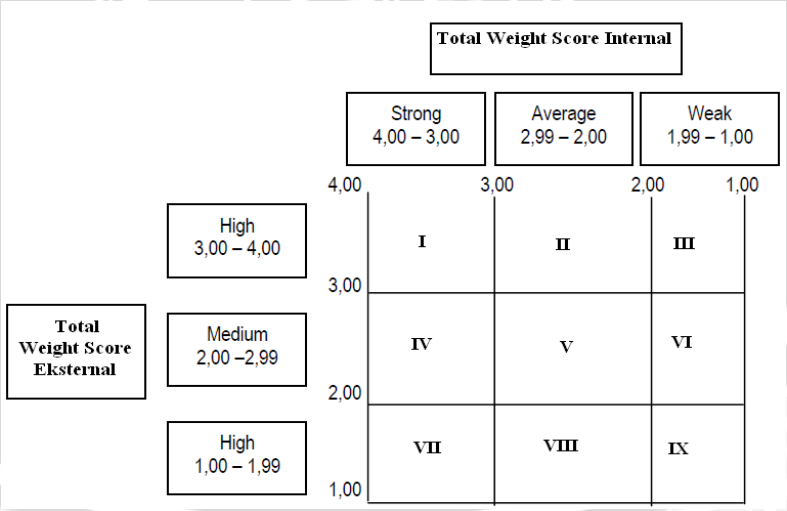
Tabel 2.4 Matriks Faktor Strategi Internal dan Eksternal

Faktor-faktor Eksternal / Internal **Peluang / Kekuatan**	Bobot	Rating	Skor
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Ancaman / Kelemahan			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Total	1		

Setelah melakukan perhitungan faktor internal dan eksternal membuat matriks eksternal internal. Dalam matriks eksternal internal ini disusun dengan meletakkan total bobot skor eksternal pada sumbu tegak dan total bobot skor internal pada sumbu datar dengan skala setiap sumbu berkisar antara angka 1,00 sampai dengan 4,00. Matriks EI dibagi menjadi 3 bagian, yaitu:

1. Divisi yang berada pada sel 1,2,4 menunjukkan strategi pengembangan dan membangun.
2. Divisi yang berada pada sel 3,5,7 dapat melaksanakan strategi mempertahankan dan memelihara.
3. Divisi yang berada pada sel 6,8,9 menunjukkan strategi mengambil hasil atau melepaskan.



Gambar 2.3 Matriks IE (*Internal Eksternal*)

2.5.2 Matriks TOWS

Matriks TOWS menggambarkan berbagai alternatif strategi yang berasal dari kajian secara komprehensif antara faktor lingkungan internal dan eksternal, yang kemudian menghasilkan 4 kemungkinan strategi yaitu (Dyson, 2003; Mooney, 2001) :

1) Strategi SO, yakni strategi untuk menggunakan kekuatan dengan memanfaatkan peluang
2) Strategi WO, yakni strategi untuk meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang
3) Strategi ST, yakni strategi untuk menggunakan kekuatan dalam mengatasi ancaman
4) Strategi WT, yakni strategi untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Matriks TOWS disajikan pada *Gambar 2*.4.

Internal / External	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	Strength (S)	Weakness (W)
Threats (T)	ST Strategy	WT Strategy

Gambar 2.4 Matriks TOWS

2.5.3 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM merupakan hasil keputusan strategis setelah menilai skor kemenarikan (*Attractiveness Score/AS*) setiap faktor strategis baik faktor internal maupun eksternal (Sarkis, 2003). Dari hasil skor pembobotan dikalikan tingkat kemenarikan diperoleh skor kemenarikan total (*Total Attractiveness Score/TAS*) yang disajikan dalam Gambar 2.5.

No	Key Factors	Weight	AS	TAS
	Opportunities			
1				
2				
3				
	Threats			
1				
2				
		1,00		
	Strength			
1				
2				
3				
	Weakness			
1				
2				
		1,00		
Total				

AS : Attractiveness Score, TAS : Total Attractiveness Score

Gambar 2.5 *QSPM*

2.6 Macam-macam Strategi

Pada prinsipnya strategi generik dikelompokan menjadi 4 kelompok strategi berdasarkan model strategi generik dari *Fred R. David*, yaitu :

a. Strategi Integrasi (*Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.

- *Forward integration strategy*

  Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya.

- *Backward integration strategy*

  Strategi ini merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan.

- *Horizontal integration strategy*

  Strategi ini dimaksud agar peperusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya.

b. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

- *Market penetration strategy*

  Strategi ini berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar.

- *Market development strategy*

  Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daearah yang secara geografis merupakan daerah baru.

- *Product development strategy*

  Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang.

c. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.

- *Concentric diversification strategy*

  Strategi ini bertujuan untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.
- *Horizontal diversification strategy*

  Tujuan strategi ini adalah menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama.
- *Conglomerate diversification strategy*

  Strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan.

d. Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

Strategi ini dilakukan untuk menyelamatkan perusahaan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar atau dengan kata lain untuk menghindari kebangkrutan perusahaan.

- *Joint venture strategy*

  Tujuan strategi ini menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya.
- *Retremenchment strategy*

  Strategi ini bertujuan untuk menghemat biaya agar sales ataupun keuntungan dapat dipertahankan dengan cara menjual sebagian asset perusahaan.
- *Divestiture strategy*

  Yaitu menjual satu devisi atau bagian dari perusahaan.
- *Liquidation strategy*

  Menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya.