

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Operasi

Menurut Heizer, Barry Render (2012:4) manajemen operasi (*operation management-OM*) adalah serangkaian aktifitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Kegiatan yang menghasilkan barang dan jasa berlangsung di semua organisasi. Sedangkan operasi merupakan proses transformasi *input* (manusia, mesin, modal, dan manajemen) menjadi *output* (barang dan jasa) dengan tujuan meningkatkan nilai.

Semua manager yang baik melaksanakan fungsi-fungsi dasar proses manajemen. Proses manajemen (managemen proses) terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengaturan pekerja, pengarahan dan pengendalian. Manajer operasi menerapkan proses manajemen ini pada pengambilan keputusan dalam fungsi manajemen operasi. Sepuluh keputusan penting dalam manajemen operasi di antaranya Heizer, Barry Render (2012:8) :

1. Perancangan produk dan jasa
2. Pengelolaan kualitas
3. Perencanaan proses dan kapasitas
4. Strategi lokasi
5. Strategi tata letak
6. Sumberdaya manusia dan perancangan pekerja
7. Manajemen rantai pasok

8. Persediaan, perencanaan, kebutuhan bahan baku, dan JIT (*Just in time*)
9. Penjadwalan jangka menengah dan jangka pendek
10. Perawatan

Dapat disimpulkan bahwa manajemen operasi merupakan suatu proses perubahan input atau sumber daya menjadi output yang berupa barang dan jasa secara efektif dan efisien, sehingga mempunyai nilai tambah. Dengan demikian, output yang dihasilkan dapat memenuhi harapan konsumen serta dapat meningkatkan eksistensi perusahaan di pasaran.

2.2 Konsep Manajemen Kualitas

2.2.1 Pengertian Kualitas

Definisi kualitas menurut Tjiptono (2006) menyatakan bahwa “Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan”.

Menurut Kotler dan Keller (2006): 138) kualitas adalah keseluruhan corak dan karakteristik dari sebuah produk atau jasa yang menunjang kemampuan untuk memuaskan pelanggan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sedangkan menurut Vincent Gaspersz (2005) adalah totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasi atau diterapkan.

Dari beberapa definisi di atas, kualitas adalah suatu pencapaian yang melebihi harapan yang timbul dari kerja keras sehingga bisa memberikan

tingkat kepuasan yang tinggi kepada konsumen. Dengan tingkat kualitas yang lebih baik perusahaan akan mampu berkembang dan bersaing dengan perusahaan-perusahaan penyedia produk maupun jasa yang lainnya.

2.2.2 Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa

Modernitas dengan kemajuan teknologi akan mengakibatkan persaingan yang sangat ketat untuk memperoleh dan mempertahankan pelanggan kualitas pelayanan menjadi suatu keharusan yang harus dilakukan perusahaan supaya mampu bertahan dan tetap mendapat kepercayaan pelanggan. Pola konsumsi dan gaya hidup pelanggan menuntut perusahaan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dapat ditentukan dengan pendekatan *service quality* yang telah dikembangkan oleh Parasuraman, Berry dan Zeithaml (dalam Lupiyoadi, 2001:8). Dengan begitu perusahaan dituntut untuk lebih bekerja keras dalam upaya memenuhi keinginan dan harapan konsumen, sehingga tercapai kepuasan antara perusahaan kepada konsumen begitu juga sebaliknya konsumen merasa puas dengan kualitas yang diberikan perusahaan pada produk barang maupun jasa.

2.2.3 Konsep Persepsi Kualitas

Persepsi kualitas dapat didefinisikan sebagai persepsi pelanggan terhadap keseluruhan kualitas atau keunggulan dari suatu produk atau jasa layanan yang berkaitan dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan (Zeithaml dalam Munafi dan Effendi, 2001). Sedangkan menurut Durianto, et al. (2004) pembahasan *perceived quality* pelanggan terhadap produk atau atribut yang dimiliki produk

(kepentingan tiap pelanggan berbeda. Lebih lanjut Cleland dan Bruno dalam Simamora (2002) mengemukakan tiga prinsip tentang persepsi terhadap kualitas yaitu:

1. Kualitas yang dipersepsikan oleh konsumen terhadap suatu produk mencakup tiga aspek utama yaitu produk, harga, dan non produk
2. Kualitas ada kalau bias dipersepsikan oleh konsumen
3. *Perceived quality* diukur secara relatif terhadap pesaing

Persepsi kualitas meliputi segala sesuatu yang berkaitan dengan bagaimana suatu merek dipersepsikan sehingga dengan diketahuinya persepsi pelanggan terhadap kualitas dari merek yang dimiliki maka perusahaan dapat menentukan langkah-langkah apa yang dapat diambil guna memperkuat persepsi pelanggan terhadap merek yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Persepsi kualitas dipengaruhi oleh dua dimensi, yaitu dalam bentuk kualitas produk dan kualitas jasa (Lindawati, 2005).

2.2.4 Pengukuran Kualitas Jasa

Pada hakikatnya pengukuran kualitas suatu jasa atau produk dapat diperoleh melalui pengukuran atas kepuasan pelanggannya yang ditunjukkan melalui variabel harapan dan kinerja yang dirasakan pelanggan atau *perceived performance* (Fandy Tjiptono, 2001:46).

Menurut Zeithaml et.al (2009: 111), mengukur kualitas pelayanan melalui 5 dimensi, yaitu :

a. *Reliability*

Reliability adalah kemampuan untuk memberikan pelayanan yang akurat sesuai dengan janji.

b. *Responsiveness*

Responsiveness adalah kesediaan membantu pelanggan dan menyediakan pelayanan yang sesuai.

c. *Assurance*

Assurance adalah pengetahuan dan kehormatan seorang karyawan, serta kemampuannya untuk memberikan keyakinan dan kepercayaan.

d. *Emphaty*

Emphaty adalah peduli, memberikan perhatian secara personal kepada pelanggan.

e. *Tangibles*

Tangibles adalah penampilan dari fasilitas fisik, peralatan, personil, dan alat-alat tulis yang digunakan untuk menunjang pelayanan.

2.3 Pelayanan

Menurut Kotler (2004) “Pelayanan merupakan setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak yang pada dasarnya bersifat *intangibile* (tidak berwujud) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu”.

Menurut Gronroos (2002) “Pelayanan adalah suatu aktifitas atau serangkaian aktifitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau

hal-hal lain yang disediakan perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.

Dari pengertian para pakar di atas tentang pelayanan dapat disimpulkan bahwa pelayanan adalah serangkaian aktifitas yang ditawarkan produsen atau perusahaan dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri.

2.4 Kualitas Pelayanan

Definisi kualitas pelayanan adalah upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan (Tjiptono, 2006). Apabila jasa yang diterima sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan ideal. Sebaliknya, jika jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas jasa dianggap buruk (Tjiptono, 2006).

Menurut Ernon S. Muselman dalam J. Supranto (2003:394), kualitas pelayanan adalah tingkat pelayanan yang diberikan oleh manajemen untuk memenuhi harapan konsumen. Sedangkan menurut pendapat Parasuraman, *et al* (dalam Purnama, 2006: 19), mendefinisikan kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Dari para pakar di atas kualitas pelayanan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah segala bentuk aktivitas yang

diberikan penyedia jasa kepada konsumen yang dapat memenuhi harapan konsumen itu sendiri. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa atau *service* yang disampaikan oleh penyedia jasa yang berupa kemudahan, kecepatan, hubungan, kemampuan dan keramah tamahan yang ditujukan melalui sikap dan sifat dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan konsumen.

2.5 Pelanggan

Menurut Nasution (2004:101) “pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita atau perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu yang akan memberikan pengaruh pada performansi kita atau perusahaan manajemen perusahaan”. Pelanggan diartikan orang yang membeli dan menggunakan produk dalam perusahaan yang bergerak di bidang barang maupun jasa. Dalam perusahaan yang bergerak di bidang jasa, pelanggan adalah orang yang menggunakan jasa pelayanan. Dalam kehidupan sehari-hari pelanggan diartikan sebagai konsumen perusahaan barang maupun jasa yang secara terus menerus mengkonsumsi produk yang ditawarkan perusahaan tersebut. Sengankan menurut Kotler (2005) pelanggan adalah orang yang menyampaikan keinginannya kepada kita. Kunci utama mempertahankan pelanggan adalah kepuasan pelanggan.

2.5.1 Kepuasan Pelanggan

Perusahaan jasa ataupun produk dapat mengalami peningkatan setelah perusahaan memberikan kepuasan terhadap pelanggan, pada dasarnya apa yang

dibutuhkan pelanggan dalam mengkonsumsi produk ataupun jasa sebaiknya perusahaan harus memberikan kepuasan kepada pelanggan itu sendiri demi menjaga loyalitas pelanggan pada perusahaan. Untuk memperjelaskan maksud uraian tersebut, maka dalam hal ini akan dikemukakan beberapa pengertian kepuasan pelanggan menurut para ahli, antara lain :

Menurut Tjiptono dan Chandra (2005), mendefinisikan kepuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi atau ketidak sesuaian atau diskonfirmasi yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakayannya. Kepuasan pelanggan adalah perasaan seseorang yang puas atau sebaliknya, setelah membandingkan antara kenyataan dan harapan yang diterima dari sebuah produk atau jasa (Kotler, 2005).

Dari pengertian para pakar di atas tingkat kepuasan merupakan penilaian dari suatu harapan pelanggan terhadap kinerja yang telah diberikan perusahaan penyedia jasa dan produk kepada pelanggan, apakah yang diberikan perusahaan itu bisa sesuai harapan ataupun di bawah harapan yang diinginkan konsumen dan konsumen akan merasa kecewa apabila perusahaan memberikan tingkat kepuasan di bawah apa yang konsumen harapkan.

2.5.2 Mengukur Kepuasan Pelanggan

Ada beberapa metode yang biasa dipergunakan setiap perusahaan untuk mengukur dan memantau kepuasan pelanggannya dan pelanggan pesaing. Kotler, et all. (2004) mengidentifikasi empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, yaitu :

1. Sistem keluhan dan saran

Setiap organisasi yang berorientasi pada pelanggan (*Customer-Oriented*) perlu menyediakan kesempatan dan akses yang mudah dan nyaman bagi para pelanggannya guna menyampaikan saran, kritik, pendapat dan keluhan mereka.

2. *Ghost shopping (mystery shopping)*

Salah satu cara memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan mempekerjakan *ghost shoppers* untuk berperan atau berpura-pura sebagai pelanggan potensial produk perusahaan dan pesaing. Mereka diminta berinteraksi dengan staf penyedia jasa dan menggunakan produk atau jasa perusahaan. Berdasarkan pengalaman tersebut, mereka kemudian diminta melaporkan temuan-temuannya berkenaan dengan kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing.

3. *Lost customer analysis*

Sedapat mungkin perusahaan seyogianya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau telah pindah pemasok agar memahami mengapa hal itu terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan/penyempurnaan selanjutnya

4. Survei kepuasan pelanggan

Sebagian besar riset kepuasan pelanggan dilakukan dengan menggunakan metode survey (McNeal & Lamb, dikutip dalam

Peterson & Wilson, 1992), baik survey melalui pos, telepon, e-mail, maupun wawancara langsung.

2.6 Metode *Quality Function Deployment (QFD)*

2.6.1 Pengertian *Quality Function Deployment (QFD)*.

Konsep *Quality Function Deployment (QFD)* adalah metodologi dalam proses perancangan dan pengembangan produk atau layanan yang mampu mengintegrasikan suara-suara konsumen ke dalam proses perancangannya. QFD sebenarnya adalah merupakan suatu jalan bagi perusahaan untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan serta keinginan konsumen terhadap produk atau jasa yang dihasilkannya. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi *Quality Function Deployment* menurut pakar :

— Menurut (Kotler 2005) QFD adalah suatu tugas untuk menerjemahkan permintaan-permintaan pelanggan menjadi *prototype* yang berfungsi dibantu beberapa metoda yang dikenal sebagai penyebaran fungsi mutu *Quality Function Deployment (QFD)*. Metodologi ini mengambil daftar atribut pelanggan *customer atribut (CA)* yang diinginkan, yang dihasilkan riset pasar, dan mengubahnya menjadi daftar atribut rekayasa *Engineering Attribute (EA)* yang dapat digunakan oleh para insinyur.

Quality Function Deployment (QFD) merupakan metode yang digunakan untuk menerjemahkan keinginan konsumen ke dalam sebuah produk atau jasa (Lou Cohen, 2010).

QFD merupakan suatu pendekatan disiplin namun fleksibel terhadap pengembangan produk. Titik awal (*Starting Point*) dari QFD adalah pelanggan serta keinginan dan kebutuhan dari pelanggan itu. Hal ini dalam QFD disebut sebagai suara dari pelanggan (Goestch and David, 2000).

QFD merupakan sebuah metode perencanaan dan pengembangan produk yang terstruktur yang memungkinkan team pengembang untuk menentukan secara jelas kebutuhan dan keinginan konsumen dan kemudian mengevaluasi kapasitas setiap proposal dan produk dan jasa secara sistematis (Cohen, 2005)

Berdasarkan beberapa teori di atas disimpulkan bahwa QFD merupakan suatu metode untuk menerjemahkan keinginan atau kebutuhan konsumen ke dalam parameter teknik pada prinsipnya QFD membantu mendengarkan suara atau keinginan konsumen dan berguna membantu perusahaan untuk memprioritaskan kebutuhan pelanggan, menemukan tanggapan inovatif terhadap kebutuhan tersebut dan memperbaiki proses hingga tercapai efektifitas maksimum.

Selain itu ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari *QFD* bagi organisasi yang berusaha meningkatkan daya saingnya melalui perbaikan kualitas dan produktivitasnya secara terus menerus. Menurut (Nasution 2001) keuntungan dan manfaat utama yang diberikan bila perusahaan menggunakan metode *QFD* yaitu sebagai berikut :

a. Fokus pada pelanggan

QFD memerlukan pengumpulan masukan dan umpan balik dari pelanggan. Informasi kemudian diterjemahkan ke dalam sekumpulan persyaratan pelanggan yang spesifik.

b. Efisiensi waktu

QFD dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan dalam pengembangan produk karena memfokuskan pada persyaratan pelanggan yang spesifik dan telah diidentifikasi dengan jelas.

c. Orientasi kerjasama tim.

QFD merupakan pendekatan orientasi kerjasama tim. Semua keputusan dalam proses didasarkan atas konsensus dan dicapai melalui diskusi mendalam dan *brainstorming*.

d. Orientasi pada dokumentasi

Salah satu produk yang dihasilkan dari proses QFD adalah dokumen komprehensif mengenai semua data yang berhubungan dengan segala proses yang ada dan perbandingannya dengan persyaratan pelanggan.

Menurut Dale (1990) yang menyatakan dengan tegas bahwa manfaat QFD adalah :

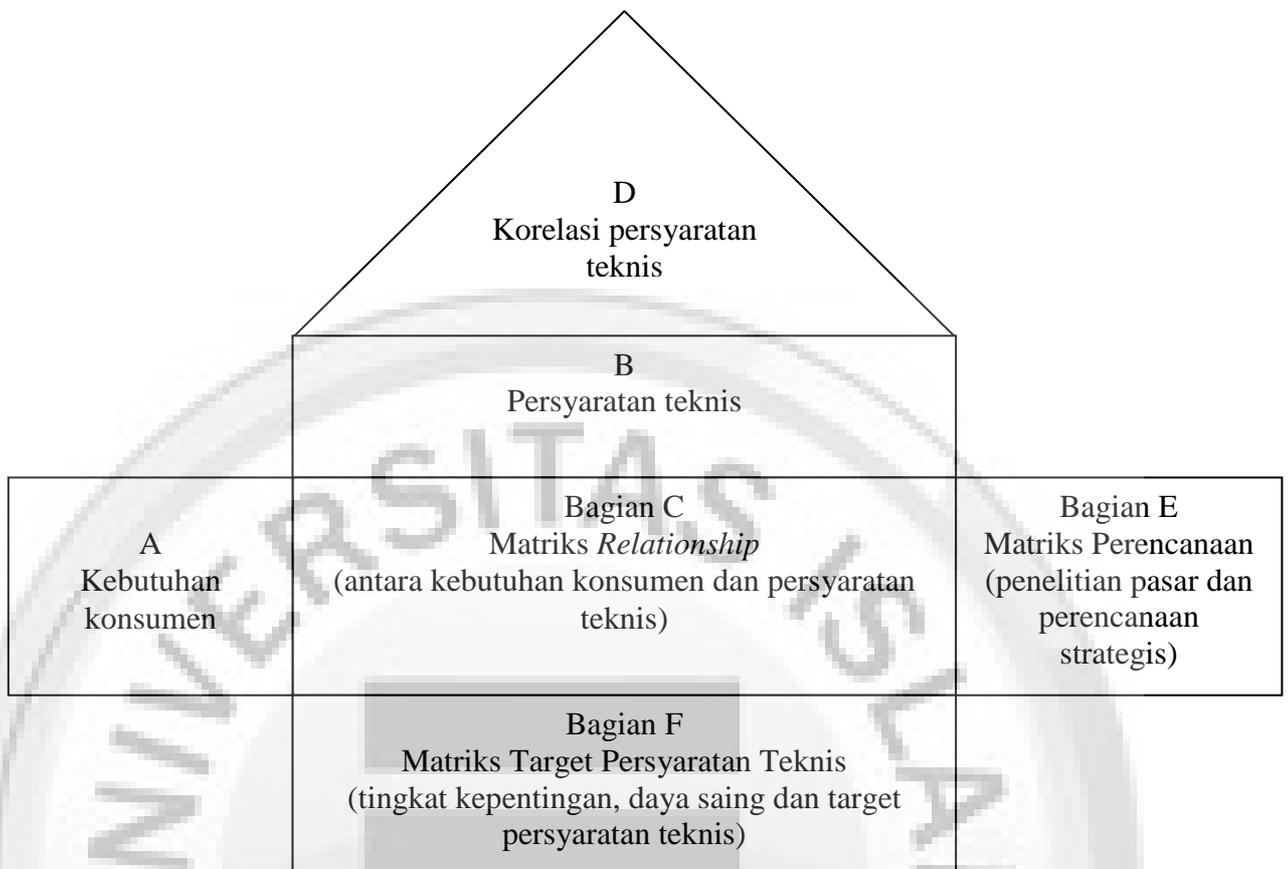
1. Meningkatkan kualitas
2. Meningkatkan performa perusahaan
3. Meningkatkan kepuasan pelanggan
4. Meningkatkan *time to market*

5. Biaya rendah dalam disain manufaktur
6. Meningkatkan reliabilitas produk
7. Mengurangi waktu perencanaan
8. Mengurang complain garansi atau jaminan
9. Meningkatkan peluang pasar
10. Meningkatkan profitabilitas

Berdasarkan pada manfaat dari *QFD* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manfaat utama dari beberapa definisi *QFD* yaitu meningkatkan kinerja perusahaan demi tercapainya suatu harapan yang lebih.

2.6.2 Rumah Kualitas (*House Of Quality*)

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. Bentuk dan keterangan setiap bagian matriks *House Of Quality* tampak pada Gambar 2.1 di bawah ini:



Sumber: Nasution (2001) dalam Gilang, Agustus 2012

Gambar 2.1
House Of Quality

Dari gambar di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Bagian A

Terdiri dari sejumlah kebutuhan dan keinginan konsumen yang diperoleh dari hasil penelitian pasar sehingga diperoleh prioritas kebutuhan yang diinginkan konsumen.

2. Bagian B

Merupakan upaya persyaratan teknis atau operasional perusahaan. yang memberikan gambaran bagaimana cara tim pengembangan dari produk/jasa pelayanan dalam merespon kebutuhan

dan keinginan konsumen. Suara konsumen yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif harus diterjemahkan ke dalam suara pengembang (*voice of the developer*).

3. Bagian C

Bagian ini menunjukkan hubungan antar sesama upaya operasional perusahaan dengan kebutuhan dan keinginan yang telah diprioritaskan oleh konsumen. Hubungan tersebut merupakan dari tim pengembangan yang dapat bersifat kuat, moderat, dan lemah dan tidak ada hubungannya. Simbol hubungan tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Simbol dan Nilai Matrik Interaksi

Hubungan	Simbol	Nilai
Tidak ada hubungan		0
Lemah	△	1
Moderat	○	3
Kuat	●	5

4. Bagian D

QFD merupakan kunci untuk menuju *concurrent engineering*, karena di sini ada fasilitas untuk mengkomunikasikan hubungan satu sama lain dari bagian upaya operasional perusahaan. Bagian ini akan memetakan hubungan dan saling ketergantungan di antara upaya operasional perusahaan. simbol serta keterangan dari interaksi di antara upaya operasional perusahaan dapat dilihat pada Tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.2
Simbol Interaksi Upaya Operasional Perusahaan

Simbol	Pengaruh Hubungan
●	Korelasi positif kuat (sangat saling mendukung).
○	Korelasi positif (saling mendukung).
△	Korelasi negatif (tidak saling mendukung).
<blank>	Tidak ada hubungan

11. Bagian E

Berisi berbagai macam informasi di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Urutan tingkat kepentingan (peringkat) menurut perusahaan serta menurut perusahaan pesaing.
2. Mengetahui nilai deviasi dimana kepentingan (peringkat) dari perusahaan dikurangi dengan prioritas kebutuhan konsumen. Nilai ini dimaksudkan untuk mengetahui perusahaan mana yang lebih sesuai atau mendekati dari keinginan konsumen.

12. Bagian F

Informasi yang berisikan prioritas upaya-upaya perusahaan yang harus dilakukan berdasarkan prioritas keinginan konsumen. Di mana untuk memperoleh informasi tersebut, maka nilai yang merupakan representasi hubungan antara kebutuhan konsumen dengan parameter teknis perusahaan (Bagian D) perlu dikalikan dengan normalisasi bobot kebutuhan konsumen.

2.6.3 Tahap-tahap Implementasi *Quality Function Deployment*

Quality Function Deployment adalah satu metodologi yang berkonsentrasi untuk memperhatikan mutu dan dimensi-dimensi yang berbeda sepanjang proses

perancangan produk dan mengintegrasikan mutu untuk satu produk dari permulaan. Menurut (Cohen, 1995) Implementasi QFD terdiri dari tiga tahap, di mana seluruh kegiatan yang dilakukan pada masing-masing tahapan dapat diterapkan seperti layaknya suatu proyek, dengan terlebih dahulu dilakukan tahap perencanaan dan persiapan, ketiga tahap tersebut adalah :

1. Tahap pengumpulan *Voice of Customer*
2. Tahap penyusunan *House of Quality*
3. Tahap analisis dan implementasi

2.7 Definisi Restoran

Menurut (Soekresno, 2000:16-17), "Restoran adalah suatu usaha komersial yang menyediakan jasa pelayanan makanan dan minuman bagi masyarakat umum dan dikelola secara professional" dengan demikian restoran dapat didefinisikan sebagai suatu usaha yang bergerak dalam bidang jasa yang menyediakan jasa pelayanan makanan dan minuman berdasarkan pengelolaan dan sistem penyajian (Soekresno, 2000:17-20).

Menurut Suarthana (2006 : 23) restoran adalah: "tempat usaha yang komersial yang ruang lingkup kegiatannya menyediakan pelayanan makanan dan minuman untuk umum di tempat usahanya".

Restoran adalah tempat di mana individu bisa menikmati sajian makanan dengan minuman tanpa harus melakukan proses pembuatan makan, restoran adalah penyedia produk barang maupun jasa yang memberikan nilai kepuasan kepada konsumen.