

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen Operasi**

Operasi merupakan salah satu fungsi dari bisnis disamping financial, marketing, maupun personalia. Operation tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus selalu berhubungan dengan fungsi-fungsi lainnya. Setiap perusahaan memiliki fungsi operasi, maka manajemen operasi berfungsi untuk memanager fungsi operasi dalam suatu organisasi. Pada awalnya manajemen operasi lebih banyak menfokuskan pada operasi perusahaan manufaktur, sehingga dikenal dengan istilah “Manajemen Produksi”. Seiring dengan perkembangan sektor jasa yang begitu pesat, maka manajemen operasi juga menfokuskan pembahasan pada operasi jasa. Dengan demikian lebih tepatlah kiranya kita mempelajari ”Manajemen Produksi/Operasi”

Manajemen operasional adalah seluruh aktivitas untuk mengatur dan mengkoordinir faktor-faktor produksi secara efektif dan efisien untuk dapat menciptakan dan menambah nilai dan benefit dari produk (barang atau jasa) yang dihasilkan oleh sebuah organisasi (Anoraga:2009).

Sedangkan pengertian manajemen operasional menurut Richard L. Daft (2006 : 216) adalah Bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksi barang, serta menggunakan alat-alat dan tehnik-tehnik khusus untuk memecahkan masalah-masalah produksi.”

Pada dasarnya sistem manajemen operasi adalah suatu pengelolaan proses perubahan atau proses konfeksi dimana sumber-sumber daya yang berlaku sebagai“input” diubah menjadi barang dan Jasa. Produk barang dan jasa ini bisa disebut sebagai“output”. Perhatian besar terhadap pengembangan sistem manajemen operasional dipacu dengan adanya persaingan dan penurunan produktivitas, baik dari pihak usahawan maupun dari pihak akademisi. Tantangan ini dihadapi dengan cara penerapan gagasan baru pada pelaksanaan sistem manajemen operasional serta para pelaku bisnis.

## **2.2 Konsep Manajemen Kualitas**

### **2.2.1 Pengertian Kualitas**

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda, dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk tertentu seperti *performance*, keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan, dan estetika. Keistimewaan atau keunggulan produk dapat diukur melalui tingkat kepuasan pelanggan (Vincent Gaspersz 2002:4). Berdasarkan definisi tentang kualitas baik yang konvensional maupun yang lebih strategis, kita boleh menyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok :

1. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.

2. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Crosby (1979:58) menyatakan bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi dan produk jadi

### **2.2.2 Definisi Manajemen Kualitas**

Manajemen kualitas didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performa secara terus-menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Manajemen kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, jaminan kualitas dan peningkatan kualitas. Tanggung jawab untuk manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak, dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi (Vincent Gaspersz 2002:6)

### **2.2.3 Perspektif Terhadap Kualitas**

Menurut Garvin (1995) dalam M.N Nasution (2005:6) terdapat empat alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan, yaitu

### 1. *Transcendent Approach*

Perspektif ini biasanya digunakan untuk menggambarkan kualitas produk seni. Pendekatan ini dipakai untuk mempromosikan produk yang bisa membawa ke suasana senang dan bahagia.

### 2. *Product-based Approach*

Kualitas produk digambarkan dalam beberapa atribut produk yang bisa diukur. Artinya penilaian terhadap kualitas produk didasarkan pada pengukuran dari beberapa atribut-atribut yang melekat pada produk.

### 3. *User-based Approach*

Tinggi rendahnya kualitas produk menurut pendekatan ini sangat ditentukan oleh banyak sedikitnya jumlah konsumen yang mencapai kepuasan maksimal. Pendekatan ini berbasis pemasaran dan berfokus ke konsumen.

### 4. *Manufacturing-based Approach*

Perspektif ini menggunakan dasar ukuran atau standar yang telah ditentukan oleh pemanufaktur. Definisi menurut pendekatan ini berfokus pada aspek internal yang berbasis *Statistical Quality Control*.

## 2.3 Produk

Menurut Kotler (2007;4), produk adalah semua yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk diperhatikan, dimiliki, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan pemakainya.

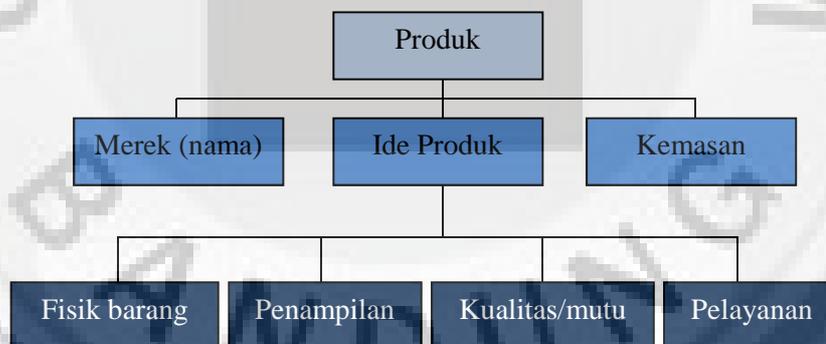
Pada dasarnya definisi tersebut menyatakan bahwa suatu produk merupakan alat pemuas kebutuhan atau keinginan konsumen yang ditawarkan oleh perusahaan. Konsep produk menyatakan bahwa konsumen akan lebih menyukai produk-produk yang menawarkan fitur-fitur paling bermutu, berprestasi, atau inovatif.

### 2.3.1 Komponen Produk

Suatu produk terdiri dari 3 komponen utama yang membangunnya yaitu :

1. Merk (*brand*) atau sering juga disebut nama produk
2. Ide produk yang terdiri dari fisik barang, penampilan, kualitas/mutu dan pelayanan (garansi)
3. Kemasan

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: (Heizer&Reinder, 1999)

**Gambar 2.1**  
**Komponen Utama Produk**

### 2.3.2 Hierarki Produk

Menurut Kotler (2007:15), menyebutkan 6 hierarki produk diantaranya sebagai berikut :

1. Rumpun kebutuhan (*Need family*), kebutuhan inti yang mendasari keberadaan suatu kelompok produk.
2. Rumpun produk (*Product family*), semua kelas produk yang dapat memenuhi kebutuhan inti dari efektivitas yang memadai.
3. Kelas produk (*Product line*), sekelompok produk dalam kelas produk yang saling berkaitan karena memiliki fungsi yang sama, sasaran dan saluran distribusi yang sama, dengan rentang harga tertentu.
4. Jenis produk (*Product type*), sekumpulan produk pada lini produk yang sama dan sejumlah kemungkinan bentuk produk.
5. Merek (*Brand*), suatu nama yang diasosiasikan dengan satu atau beberapa produk dalam lini produk, yang digunakan sebagai identitas dan karakter produk tersebut.
6. Unit produk (*Item*), suatu unit tersendiri dalam sebuah merek atau lini produk yang dapat menurut ukuran, harga, penampilan, atau atribut lain.

Konsep produk berpendapat bahwa konsumen akan menyukai produk-produk yang menawarkan fitur yang paling berkualitas, berkinerja, atau inovatif. Oleh karena itu perusahaan harus memusatkan perhatian kepada penghasilan produk yang unggul dan perbaikan kualitas dari waktu ke waktu.

### 2.3.3 Tingkatan Produk

Produk adalah apa yang dilakukan perusahaan, mulai dari mendesain, mengadakan sistem produksi dan operasi, menciptakan program pemasaran, sistem distribusi, iklan dan mengarahkan tenaga penjual untuk menjual produk tersebut.

Menurut Kotler dan Armstrong (2001:279) dalam merencanakan penawaran suatu produk, pemasar harus memahami lima tingkat produk, yaitu :

- a. Produk Utama (*Care Benefit*), yaitu manfaat yang sebenarnya dibutuhkan dan akan dikonsumsi oleh pelanggan dari setiap produk.
- b. Produk Generik (*Basic Produk*), adalah produk dasar yang mampu memenuhi fungsi pokok produk yang paling dasar.
- c. Produk Harapan (*Expected Product*), adalah produk formal yang ditawarkan dengan berbagai atribut dan kondisi secara normal (layak) diharapkan dan disepakati untuk dibeli.
- d. Produk Pelengkap (*Augment Product*), adalah berbagai atribut produk yang dilengkapi atau ditambahkan dengan berbagai manfaat dan layanan, sehingga dapat memberikan tambahan kepuasan dan dapat dibedakan dengan produk pesaing.
- e. Produk Potensial (*Potential Product*), adalah segala macam tambahan dan perubahan yang mungkin dikembangkan untuk suatu produk dimasa mendatang.

Dengan penjelasan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa produk adalah sesuatu yang bernilai dapat yang dirasakan manfaatnya oleh konsumen yang membeli.

#### **2.4 Kualitas Pelayanan**

Menurut Kotler (2002:83) definisi pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik. Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri. Kotler juga mengatakan bahwa perilaku tersebut dapat terjadi pada saat, sebelum dan sesudah terjadinya transaksi. Pada umumnya pelayanan yang bertaraf tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi serta pembelian ulang yang lebih sering. Kata kualitas mengandung banyak definisi dan makna, orang yang berbeda akan mengartikannya secara berlainan tetapi dari beberapa definisi yang dapat kita jumpai memiliki beberapa kesamaan walaupun hanya cara penyampaiannya ialah:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah

## 2.5 Pelanggan

Menurut (Vincent Gasperz, 2002:33) pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita memenuhi suatu standar kualitas tertentu dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performa kita. Dalam dunia perbankan pelanggan diartikan nasabah. Pandangan tradisional ini menyimpulkan bahwa pelanggan adalah orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses produksi selesai, karena mereka adalah pengguna produk. Sedangkan orang yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum proses produksi berlangsung adalah dianggap sebagai pemasok.

Bicara mengenai pelanggan yang harus dipuaskan dalam suatu sistem kualitas modern, perlu terlebih dahulu diidentifikasi jenis-jenis pelanggan itu. Pada dasarnya dikenal tiga macam pelanggan dalam sistem kualitas modern, yaitu:

1. Pelanggan Internal adalah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performa pekerjaan kita.
2. Pelanggan antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir dari produk itu.
3. Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk itu, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata.

### **2.5.1 Kepuasan Pelanggan**

Menurut Kottler (2007:13) Kepuasan pelanggan dapat didefinisikan bagaimana pelanggan mengevaluasi dari karakteristik suatu produk atau jasa apakah karakteristik tersebut sesuai dengan keinginan dan harapan dari pelanggan.

Kepuasan pelanggan merupakan fungsi dari persepsi atas kinerja dan harapan. Jika kinerja berada di bawah harapan, pelanggan tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan, pelanggan akan puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan amat puas atau senang.

### **2.5.2 Pengukuran Kepuasan Pelanggan**

Pada umumnya pelanggan menginginkan produk yang memiliki karakteristik lebih cepat, lebih murah, dan lebih baik. Dalam hal ini terdapat tiga dimensi yang perlu diperhatikan, yaitu: dimensi waktu, dimensi biaya, dan dimensi kualitas. Karakteristik lebih cepat biasanya berkaitan dengan dimensi waktu yang menggambarkan kecepatan dan kemudahan atau kenyamanan untuk memperoleh produk itu. Karakteristik lebih murah biasanya berkaitan dengan dimensi biaya yang menggambarkan harga atau ongkos dari suatu produk yang harus dibayarkan oleh pelanggan. Karakteristik lebih baik berkaitan dengan dimensi kualitas produk yang dalam hal ini paling sulit untuk digambarkan secara tepat (Vincent Gasperz 2002:37)

## **2.6 Metode *Quality Function Deployment (QFD)***

### **2.6.1 Pengertian *Quality Function Deployment (QFD)***

*Quality Function Deployment (QFD)* adalah metode perencanaan dan pengembangan produk secara terstruktur yang memungkinkan tim pengembangan mendefinisikan secara jelas kebutuhan dan harapan pelanggan, dan mengevaluasi kemampuan produk atau jasa secara sistematis untuk memenuhi kebutuhan dan harapan tersebut. QFD merupakan suatu praktek untuk perbaikan proses yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan (Dorothea Wahyu 1999:88). Sedangkan menurut M.N Nasution (2005:58) QFD didefinisikan sebagai suatu proses atau mekanisme terstruktur untuk menentukan kebutuhan pelanggan dan menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan itu ke dalam kebutuhan teknis yang relevan, dimana masing-masing area fungsional dan tingkat organisasi dapat mengerti dan bertindak. Konsep *Quality Function Deployment* dikembangkan untuk menjamin bahwa produk yang memasuki tahap produksi benar-benar akan dapat memuaskan kebutuhan konsumen dengan jalan membentuk tingkat kualitas yang diperlukan dan memenuhi kesesuaian maksimum pada setiap pengembangan produk.

QFD adalah metodologi yang digunakan untuk mendesain kualitas yang ditujukan untuk memuaskan pelanggan dan menterjemahkan keinginan pelanggan ke dalam sebuah desain tujuan yang dipergunakan dalam sistem dan prosedur untuk membantu perencanaan dan pengembangan jasa dan memastikan akan memenuhi harapan pelanggan (Mazur, 1993).

## 2.6.2 Manfaat QFD

Manfaat-manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan QFD dalam (Dale, 2003) adalah meningkatkan kehandalan produk dan jasa, meningkatkan kualitas produk dan jasa, meningkatkan kualitas konsumen, mereduksi biaya perancangan, meningkatkan komunikasi, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan keuntungan perusahaan. Terdapat beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari QFD bagi perusahaan yang berusaha meningkatkan daya saingnya melalui perbaikan kualitas dan produktivitasnya secara berkesinambungan.

Manfaat QFD menurut M.N Nasution (2005:62) adalah:

### 1. Fokus pada pelanggan

QFD memerlukan pengumpulan masukan dan umpan balik dari pelanggan kemudian diterjemahkan ke dalam sekumpulan persyaratan pelanggan yang spesifik. Kinerja organisasi dan pesaing dalam memenuhi persyaratan tersebut dipelajari dengan teliti. Dengan demikian organisasi dapat mengetahui sejauh mana dirinya dan pesaing memenuhi kebutuhan pelanggan.

### 2. Efisiensi waktu

QFD dapat mengurangi waktu pengembangan produk karena memfokuskan pada persyaratan pelanggan yang spesifik dan diidentifikasi dengan jelas. Oleh karena itu tidak terjadi pemborosan waktu untuk mengembangkan produk,

### 3. Orientasi kerjasama tim

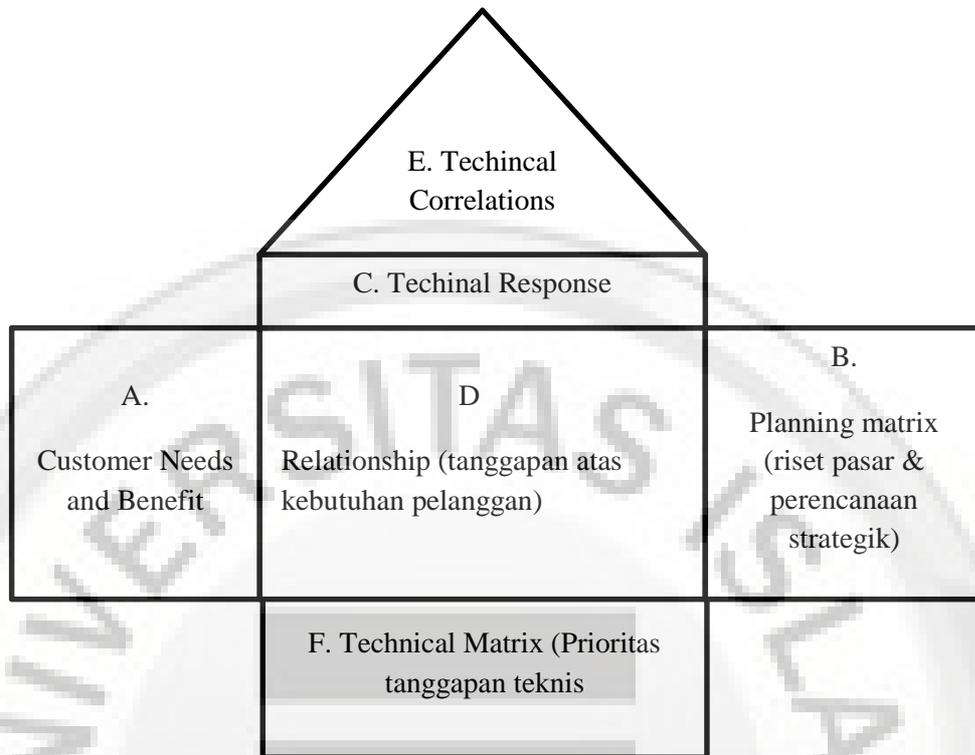
QFD merupakan pendekatan kerja sama tim. Semua keputusan dalam proses didasarkan pada konsensus dan dicapai melalui diskusi mendalam dan *brainstorming*. Setiap individu memahami posisinya dalam setiap proses yang ada sehingga pada gilirannya akan mendorong kerjasama tim yang lebih kokoh.

### 4. 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

#### **2.6.3 Rumah Kualitas (*House Of Quality*)**

Alat yang digunakan untuk menggunakan struktur *QFD* adalah matriks yang berbentuk rumah, yang disebut *House Of Quality*. Bentuk dan keterangan setiap bagian matriks *House Of Quality* tampak pada Gambar 2.1 di bawah ini:



Sumber: Dorothea Wahyu Ariani, 1999

**Gambar 2.2**  
*House of Quality*

1. Bagian A

Berisi daftar semua kebutuhan dan harapan pelanggan yang biasanya ditentukan dengan riset pasar secara kualitatif. Cara untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan antara lain :

- a) Mengadakan wawancara secara langsung dengan pelanggan untuk mengetahui keinginan mereka
- b) Menyebarkan angket atau kuesioner kepada pelanggan mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan terhadap produk atau pelanggan terhadap produk atau pelayanan yang diberikan organisasi atau perusahaan

- c) Menerima keluhan pelanggan
  - d) Mengadakan pengujian terhadap pelanggan potensial
2. Bagian B (*Planning Matrix*) berisi tiga tipe Informasi, yaitu :
    1. Data pasar secara Kuantitatif
    2. Penggunaan rencana strategik untuk produk atau jasa baru
    3. Mengitung seberapa tingkat kebutuhan dan harapan pelanggan
  3. Bagian C  
berisi bahasa teknik organisasi, penggambaran tingkat tinggi dari produk atau jasa. Secara normal penggambaran teknik disusun dari kebutuhan dan harapan pelanggan di bagian A.
  4. Bagian D  
Berisi pertimbangan tim tentang hubungan yang kuat atau lemah antara kebutuhan dan harapan pelanggan dengan tanggapan teknis.
  5. Bagian E  
Mengenai hubungan teknis, berisi penilaian-penilaian mengenai penerapan antar hubungan elemen-elemen dalam tanggapan teknis dari tim pengembangan.
  6. Bagian F  
Prioritas tanggapan teknis berdasar kebutuhan dan harapan pelanggan pada bagian B dan hubungannya dengan bagian D.