

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen, terjemahannya dalam bahasa Indonesia hingga saat ini belum ada keseragaman. Menurut Haiman dalam M. Manullang (2009:1) mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama. Fungsi pokok didalam manajemen adalah keuangan, personalia, pemasaran, dan produksi. Manajemen juga merupakan bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan (T.Hani Handoko 2000:10).

Sedangkan pengertian manajemen menurut George R. Terry dalam M. Manullang (2009:1) yaitu cara pencapaian tujuan yang telah di tentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain. Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan.

2.2 Manajemen Operasi

Manajemen operasi merupakan salah satu dari bidang fungsi bisnis yang berhubungan dengan kegiatan proses pengambilan keputusan dalam penetapan upaya pengaturan penggunaan sumber-sumber daya dari kegiatan produksi untuk

mencapai tujuan organisasi. Manajemen operasi merupakan kegiatan untuk mengatur atau mengelola secara optimal atau manajemen pengolahan sumber daya dalam proses mentransformasikan input menjadi output.

Menurut Roger G. Schroeder (2007:4) Manajemen Operasi merupakan kajian pengambilan keputusan dari suatu fungsi operasi sebagai pengelola sistem transformasi, yang mengubah masukan menjadi barang jadi. Yang menjadi masukan sistem tersebut adalah bahan baku, tenaga kerja, modal, peralatan, mesin dan informasi. Sehingga dengan manajemen operasi perusahaan dapat mengelola *input* menjadi barang setengah jadi dan diolah lagi menjadi output yang berkualitas.

Manajemen Operasi menurut Eddy Herjanto (2003: 2) adalah sebagai suatu proses yang berkesinambungan dan efektif menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Heizer & Render (2009:4) manajemen operasi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen operasi adalah merupakan serangkaian kegiatan yang mengubah barang setengah jadi menjadi barang jadi yang lebih bernilai.

2.2.1 Aspek-Aspek Manajemen Operasi

Terdapat beberapa aspek-aspek dalam manajemen operasi. Beberapa aspek-aspek tersebut diantaranya adalah (Haiman dalam M.Manulang, 2009:26)

1. Manajemen operasi sebagai suatu kumpulan keputusan (*operations management as a set of decisions*)
2. Manajemen operasi sebagai suatu fungsi perusahaan (*operations management as a function*)
3. Manajemen operasi sebagai suatu interfungsiional secara imperatif (*operations management as an interfunctional imperative*)
4. Manajemen operasi sebagai alat bersaing (*operations management as a competitive weapon*)

2.2.2 Keputusan Strategis Manajemen Operasi

Dikemukakan oleh Jay Heizer dan Barry Render (2005:49) Manajemen operasi atau sering dinamakan dengan manajemen produksi memuat sepuluh hal. Hubungan antara sepuluh komponen tersebut adalah:

1. Perancangan barang dan jasa.

Berhubungan dengan kualitas dan SDM. Proses perancangan produk perusahaan akan mempengaruhi kualitas akhir produk. Oleh karena itu, perancangan barang dan jasa harus memasukkan unsur kualitas atau mutu, misalnya pada kualitas desain produk.

Perancangan produk (barang atau jasa) menentukan jumlah SDM yang dibutuhkan untuk membuat produk. Misalnya perancangan produk *meubel* yang terdiri dari beberapa komponen. Dari komponen-komponen tersebut dapat ditentukan jumlah tenaga kerja.

2. Mutu

Mutu atau kualitas produk harus dijaga pada saat proses pengerjaan produk (barang atau jasa). Sehingga penentuan mutu harus dilaksanakan pada saat perancangan produk dan perancangan proses.

3. Perancangan proses dan kapasitas

Perancangan proses dan kapasitas dilakukan setelah perancangan barang dan jasa selesai. Perancangan proses dan kapasitas berhubungan dengan mutu, SDM, persediaan, penjadwalan dan pemeliharaan. Mutu atau kualitas proses yang baik akan menghasilkan produk (barang atau jasa) yang diminati pelanggan. Apabila proses telah ditentukan, maka akan diketahui pula jumlah SDM yang dibutuhkan perusahaan. Perancangan proses dan kapasitas akan menghasilkan tingkat ketersediaan produk (barang atau jasa), penjadwalan proses (*scheduling*), dan proses pemeliharaan (*maintenance*).

4. Pemilihan lokasi

Pemilihan lokasi berkaitan dengan manajemen rantai pasok. Faktor pada rantai pasok (*supply chain*) yang berpengaruh antara lain transportasi dan jaringan distribusi.

5. Perancangan tata letak

Perancangan tata letak dilakukan setelah perancangan proses dan kapasitas. Perancangan tata letak akan berpengaruh pada SDM, persediaan, penjadwalan dan pemeliharaan.

6. SDM dan rancangan kerja

Faktor SDM meliputi keselamatan, kesehatan, *job description*, lingkungan kerja dan upah.

7. Manajemen rantai pasok

Manajemen rantai pasok dipengaruhi oleh pemilihan lokasi dan kualitas produk. Manajemen rantai pasok karena berkaitan dengan keputusan apa yang harus dibeli dan apa yang harus dibuat. Sehingga kualitas apa yang harus dibeli akan menentukan kualitas apa yang dibuat.

8. Persediaan

Keputusan persediaan dipengaruhi oleh perancangan proses dan kapasitas, SDM, dan perancangan tata letak.

9. Penjadwalan

Keputusan penjadwalan dipengaruhi oleh perancangan proses dan kapasitas, tata letak dan SDM.

10. Pemeliharaan

Pemeliharaan berkaitan dengan menjaga mutu atau kualitas. Keputusan harus dibuat pada tingkat kehandalan dan stabilitas yang diinginkan. Sistem harus di buat untuk menjaga kehandalan dan stabilitas tersebut.

2.3 Kualitas

2.3.1 Pengertian Kualitas

Salah satu dari ruang lingkup manajemen operasi yaitu mengenai pengendalian kualitas dimana kualitas merupakan keseluruhan ciri atau

karakteristik produk atau jasa dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Untuk itu maka perusahaan harus memperhatikan mengenai kualitas ini dengan penerapannya didalam manajemen perusahaan sehingga manajemen kualitas mempunyai makna tertentu dalam sektor bisnis.

Kualitas telah menjadi harapan dan impian bagi semua orang baik konsumen maupun produsen. Kualitas yang baik yang menjadi harapan para konsumen. Kualitas juga dapat didefinisikan sebagai keseluruhan ciri serta sifat barang dan jasa yang berpengaruh pada kemampuan memenuhi kebutuhan yang dinyatakan maupun yang tersirat (Kotler, 2007: 180).

Goetsch dan Davis dalam Fandy Tjiptono (2005: 10) mendefinisikan kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Ada dua perspektif dalam mendefinisikan kualitas menurut Russel (dalam Purnama,2006:14). Perspektif pertama adalah *producer's perspective*. Menurut perspektif ini kualitas produk dikaitkan dengan standar produksi dan biaya; artinya produk dinilai berkualitas jika memiliki kesesuaian terhadap spesifikasi dan memenuhi persyaratan biaya. Perspektif kedua, *Consumer's perspective*, menyatakan kualitas produk dikaitkan dengan desain dan harga. Artinya kualitas produk dilihat dari karakteristik kualitas dan harga yang ditentukan. Menurut kedua perspektif tersebut, kualitas produk dapat tercipta jika terjadi kesesuaian antara perspektif produsen dengan perspektif konsumen yang disebut dengan kesesuaian untuk digunakan (*fitness for consumer use*).

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara umum, namun dari beberapa definisi di atas terdapat beberapa persamaan (Nasution, 2005:3) yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut :

- a. Kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan.
- c. Kualitas merupakan sebuah kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang di anggap merupakan berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Juran (Tjiptono 2003:53) mengemukakan bahwa terdapat 3(tiga) langkah dasar yang harus diambil perusahaan bila mereka ingin mencapai kualitas tingkat dunia yang dikenal dengan *Juran's Three Steps to Progress*, yaitu:

1. Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
2. Mengadakan program pelatihan secara luas.
3. Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang tinggi.

Berdasarkan definisi-definisi para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah kesesuaian antara apa yang disediakan produsen dengan apa yang di harapkan konsumen. Semakin sesuai apa yang di sediakan dengan apa yang di harapkan maka kualitasnya akan semakin baik.

2.3.2 Dimensi Kualitas

Menurut Pangestu Subagyo (2000:190) ada dua macam prioritas persaingan yang termasuk dalam dimensi kualitas, yaitu desain yang baik dan konsistensi kualitas. Produk memiliki desain yang baik apabila memiliki bentuk yang menarik, kegunaannya sesuai dengan kebutuhan, dan tahan lama. Untuk jasa termasuk didalamnya keterampilan, kesediaan, dan keramahan dalam pelayanan. Dimensi kedua yang termasuk kualitas adalah konsistensi kualitas. Kualitas produk yang sudah dipercaya masyarakat/konsumen harus dijaga. Apabila diabaikan, akan mengecewakan konsumen dan merusak pasar. Bentuk, kegunaan, dan daya tahan ukuran produk juga harus konsisten. Untuk pemberian kualitas jasa yang dapat memuaskan pelanggan maka kita perlu mengetahui dimensi-dimensi dalam kualitas jasa, Parasuraman, Zeithaml & Berry (Rangkuti, 2002: 29) menyebutkan 5 dimensi atau determinan dalam kualitas jasa yang dirincikan sebagai berikut:

1. *Reliability* (Keandalan), yaitu kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan dengan terpercaya dan akurat, konsisten dan kesesuaian pelayanan.
2. *Responsiveness* (Daya Tanggap), yaitu kemauan dari karyawan dan pengusaha untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan/komplain yang diajukan konsumen.

3. *Assurance* (Kepastian), yaitu berupa kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen.
4. *Emphaty* (Empati), yaitu kesediaan karyawan dan pengusaha untuk lebih peduli memberikan perhatian secara pribadi kepada langganan.
5. *Tangible* (Berwujud), yaitu berupa penampilan fasilitas fisik.

2.3.3 Standar Kualitas

Untuk memperoleh hasil pengendalian kualitas yang efektif, maka pengendalian terhadap kualitas suatu produk dapat dilaksanakan dengan menggunakan teknik-teknik pengendalian kualitas, karena tidak semua hasil produksi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut Suyadi Prawirosentono (2007:72), terdapat beberapa standar kualitas yang bisa ditentukan oleh perusahaan dalam upaya menjaga *output* barang hasil produksi diantaranya:

1. Standar kualitas bahan baku yang akan digunakan.
2. Standar kualitas proses produksi (mesin dan tenaga kerja yang melaksanakannya).
3. Standar kualitas barang setengah jadi.
4. Standar kualitas barang jadi.
5. Standar administrasi, pengepakan dan pengiriman produk akhir tersebut sampai ke tangan konsumen.

2.3.4 Kualitas Pelayanan

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik (Lukman 2000:6). 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. Mengacu pada pengertian kualitas pelayanan tersebut maka konsep kualitas pelayanan adalah suatu daya tanggap dan realitas dari jasa yang diberikan perusahaan.

Kualitas pelayanan menjadi suatu keharusan yang harus dilakukan perusahaan agar dapat mampu bertahan dan tetap mendapat kepercayaan pelanggan. Pola konsumsi dan gaya hidup pelanggan menuntut perusahaan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Menurut Berry dan Zeithaml yang dalam Lupiyoadi (2006: 181) berpendapat bahwa keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dapat ditentukan dengan pendekatan *service quality*.

Sedangkan Roesanto (2000) dalam Nanang Tasunar (2006: 44) berpendapat bahwa kualitas pelayanan mengacu pada penilaian-penilaian pelanggan tentang inti pelayanan, yaitu si pemberi pelayanan itu sendiri atau keseluruhan organisasi pelayanan, sebagian besar masyarakat sekarang mulai menampakkan tuntutan terhadap pelayanan prima, mereka bukan lagi sekedar membutuhkan produk yang bermutu tetapi mereka lebih senang menikmati kenyamanan pelayanan.

Nasution (2004:47) berpendapat bahwa kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Dari definisi-definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah aktivitas yang dilakukan oleh pemilik jasa guna memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa atau *service* yang disampaikan oleh pemilik jasa yang berupa kemudahan, kenyamanan, kemampuan yang ditunjukkan dengan sikap dalam memberikan kepuasan terhadap konsumen.

2.3 Pengendalian Kualitas

Pengertian pengendalian kualitas adalah aktifitas pengendalian proses untuk mengukur ciri-ciri kualitas produk, membandingkan dengan spesifikasi atau persyaratan, dan mengambil tindakan penyehatan yang sesuai apabila ada perbedaan antara penampilan yang sebenarnya dan yang standar. Tujuan dari pengendalian kualitas adalah untuk mengendalikan kualitas produk atau jasa yang

dapat memuaskan konsumen. Pengendalian kualitas statistik merupakan suatu alat tangguh yang dapat digunakan untuk mengurangi biaya, menurunkan cacat dan meningkatkan kualitas pada proses *manufacturing*. Pengendalian kualitas memerlukan pengertian dan perlu dilaksanakan oleh perancang, bagian inspeksi, bagian produksi sampai pendistribusian produk ke konsumen. Aktifitas pengendalian kualitas pada umumnya meliputi kegiatan-kegiatan berikut (Purnomo, 2004:156):

1. Pengamatan terhadap performansi produk atau proses.
2. Membandingkan performansi yang ditampilkan dengan standar yang berlaku.
3. Mengambil tindakan-tindakan bila terdapat penyimpangan yang cukup signifikan, dan jika perlu perlu dibuat tindakan-tindakan untuk mengoreksinya.

2.4.1 Tujuan Pengendalian Kualitas

Dalam memilih suatu produk, salah satu hal yang harus diperhatikan oleh konsumen adalah kualitas dari produk tersebut. Agar suatu perusahaan dapat menghasilkan produk yang berkualitas, maka harus dilakukan pengendalian kualitas, tetapi sebelumnya harus ditetapkan terlebih dahulu standar kualitas dari produk tersebut.

Tujuan pengendalian kualitas menurut Yamit (2002 : 339) adalah sebagai berikut:

1. Untuk menekan atau mengurangi *volume* kesalahan dan perbaikan.

2. Untuk menjaga atau menaikkan kualitas sesuai standar.
3. Untuk mengurangi keluhan atau penolakan konsumen.
4. Memungkinkan pengelasan output (*ouput grading*).
5. Untuk menaikkan atau menjaga *company image*.

Pengendalian kualitas harus dapat mengarahkan beberapa tujuan terpadu, sehingga konsumen dapat puas menggunakan produk, baik barang atau jasa perusahaan. Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian agar tujuan dapat tercapai, antar lain :

1. Ada standar yang ditetapkan
2. Menentukan penilaian terhadap hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan standar yang ada.
3. Memberikan penjelasan yang sejelas-jelasnya kepada pihak-pihak yang bersangkutan agar tidak terjadi salah paham.

2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengendalian Kualitas

Menurut Douglas C. Montgomery (2001:26) dan berdasarkan beberapa literatur lain menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengendalian kualitas yang dilakukan perusahaan adalah:

1. Kemampuan proses

Batas-batas yang ingin dicapai haruslah disesuaikan dengan kemampuan proses yang ada. Tidak ada gunanya mengendalikan suatu proses dalam batas-batas yang melebihi kemampuan atau kesanggupan proses yang ada.

2. Spesifikasi yang berlaku

Spesifikasi hasil produksi yang ingin dicapai harus dapat berlaku, bila ditinjau dari segi kemampuan proses dan keinginan atau kebutuhan konsumen yang ingin dicapai dari hasil produksi tersebut. Dalam hal ini haruslah dapat dipastikan dahulu apakah spesifikasi tersebut dapat berlaku dari kedua segi yang telah disebutkan di atas sebelum pengendalian kualitas pada proses dapat dimulai.

3. Tingkat ketidaksesuaian yang dapat diterima

Tujuan dilakukan pengendalian suatu proses adalah dapat mengurangi produk yang berada di bawah standar seminimal mungkin. Tingkat pengendalian yang diberlakukan tergantung pada banyaknya produk yang berada di bawah standar yang dapat diterima.

4. Biaya kualitas

Biaya kualitas sangat mempengaruhi tingkat pengendalian kualitas dalam menghasilkan produk dimana biaya kualitas mempunyai hubungan yang positif dengan terciptanya produk yang berkualitas.

a. Biaya Pencegahan (*Prevention Cost*)

Biaya ini merupakan biaya yang terjadi untuk mencegah terjadinya kerusakan produk yang dihasilkan.

b. Biaya Deteksi/ Penilaian (*Detection/ Appraisal Cost*)

Biaya deteksi adalah biaya yang timbul untuk menentukan apakah produk atau jasa yang dihasilkan telah sesuai dengan persyaratan-

persyaratan kualitas sehingga dapat menghindari kesalahan dan kerusakan sepanjang proses produksi.

c. Biaya Kegagalan Internal (*Internal Failure Cost*)

Merupakan biaya yang terjadi karena adanya ketidaksesuaian dengan persyaratan dan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirim ke pihak luar (pelanggan atau konsumen).

d. Biaya Kegagalan Eksternal (*Eksternal Failure Cost*)

Merupakan biaya yang terjadi karena produk atau jasa tidak sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang diketahui setelah produk tersebut dikirimkan kepada para pelanggan atau konsumen.

2.4.3 Tahapan Pengendalian Kualitas

Dikarenakan kegiatan pengendalian kualitas sangatlah luas, untuk itu semua pengaruh terhadap kualitas harus dimasukkan dan diperhatikan. Secara umum menurut Suyadi Prawirosentono (2007:74), pengendalian atau pengawasan akan kualitas di suatu perusahaan manufaktur dilakukan secara bertahap meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Pemeriksaan dan pengawasan kualitas bahan mentah (bahan baku, bahan baku penolong dan sebagainya), kualitas bahan dalam proses dan kualitas produk jadi. Demikian pula standar jumlah dan komposisinya.
2. Pemeriksaan atas produk sebagai hasil proses pembuatan. Hal ini berlaku untuk barang setengah jadi maupun barang jadi. Pemeriksaan yang dilakukan tersebut memberi gambaran apakah proses produksi berjalan seperti yang telah ditetapkan atau tidak.

3. Pemeriksaan cara pengepakan dan pengiriman barang ke konsumen. Melakukan analisis fakta untuk mengetahui penyimpangan yang mungkin terjadi.
4. Mesin, tenaga kerja dan fasilitas lainnya yang dipakai dalam proses produksi harus juga diawasi sesuai dengan standar kebutuhan. Apabila terjadi penyimpangan, harus segera dilakukan koreksi agar produk yang dihasilkan memenuhi standar yang direncanakan.

Sedangkan Sofjan Assauri (1998:210) menyatakan bahwa tahapan pengendalian/ pengawasan kualitas terdiri dari 2 (dua) tingkatan antara lain:

1. Pengawasan selama pengolahan (proses)

Yaitu dengan mengambil contoh atau sampel produk pada jarak waktu yang sama, dan dilanjutkan dengan pengecekan statistik untuk melihat apakah proses dimulai dengan baik atau tidak. Apabila mulainya salah, maka keterangan kesalahan ini dapat diteruskan kepada pelaksana semula untuk penyesuaian kembali.

Pengawasan yang dilakukan hanya terhadap sebagian dari proses, mungkin tidak ada artinya bila tidak diikuti dengan pengawasan pada bagian lain. Pengawasan terhadap proses ini termasuk pengawasan atas bahan-bahan yang akan digunakan untuk proses.

2. Pengawasan atas barang hasil yang telah diselesaikan

Walaupun telah diadakan pengawasan kualitas dalam tingkat-tingkat proses, tetapi hal ini tidak dapat menjamin bahwa tidak ada hasil yang rusak atau kurang baik ataupun tercampur dengan hasil yang baik.

Untuk menjaga supaya hasil barang yang cukup baik atau paling sedikit rusaknya, tidak keluar atau lolos dari pabrik sampai ke konsumen/pembeli, maka diperlukan adanya pengawasan atas produk akhir.

2.5. Produk

Produk (*product*) menurut Kotler dan Keller (2009:4) adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan kepasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan. Secara konseptual produk adalah pemahaman subjektif dari produsen atas sesuatu yang bisa ditawarkan sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi melalui pemenuhan kebutuhan dan kegiatan konsumen, sesuai dengan kompetensi dan kapasitas organisasi serta daya beli pasar.

Menurut Kotler dan Keller (2008:272), produk adalah elemen kunci dalam keseluruhan penawaran pasar. Selain itu produk dapat pula didefinisikan sebagai persepsi konsumen yang dijabarkan oleh produsen melalui hasil produksinya. Barang didefinisikan sebagai suatu produk fisik (berwujud, *tangible*) yang dapat diberikan pada seorang pembeli dan melibatkan perpindahan kepemilikan dari penjual ke pelanggan, kebalikan dengan suatu jasa (tak berwujud, *intangible*). Sedangkan menurut Tjiptono (2008:95) produk merupakan segala sesuatu yang ditawarkan oleh produsen untuk diperhatikan, dicari, diminta, dibeli, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan.

Menurut Kotler (2003:408) ada lima tingkatan produk, yaitu *core benefit*, *basic product*, *expected product*, *augmented product* dan *potential product*

Penjelasan tentang kelima tingkatan produk adalah:

- a. *Core benefit (namely the fundamental service of benefit that costumer really buying)* yaitu manfaat dasar dari suatu produk yang ditawarkan kepada konsumen.
- b. *Basic product (namely a basic version of the product)* yaitu bentuk dasar dari suatu produk yang dapat dirasakan oleh panca indra.
- c. *Expected product (namely a set of attributes and conditions that the buyers normally expect and agree to when they purchase this product)* yaitu serangkaian atribut-atribut produk dan kondisi-kondisi yang diharapkan oleh pembeli pada saat membeli suatu produk.
- d. *Augmented product (namely that one includes additional service and benefit that distinguish the company's offer from competitor's offer)* yaitu sesuatu yang membedakan antara produk yang ditawarkan oleh badan usaha dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing.
- e. *Potential product (namely all of the argumentations and transformations that this product that ultimately undergo in the future)* yaitu semua argumentasi dan perubahan bentuk yang dialami oleh suatu produk dimasa datang.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka produk didefinisikan sebagai kumpulan dari atribut-atribut yang nyata maupun tidak nyata, termasuk di

dalamnya kemasan, warna, harga, kualitas dan merek ditambah dengan jasa dan reputasi penjualannya.

2.6 Pelanggan

Pelanggan dalam pandangan tradisional adalah orang yang membeli dan menggunakan produk dari perusahaan. Pelanggan tersebut merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk (Tjiptono 2003:100).

Pada dasarnya dikenal tiga macam pelanggan dalam sistem kualitas modern yaitu (Gasperz, 2002:73):

1. Pelanggan Internal (*Internal Customer*)

Pelanggan internal merupakan orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada kinerja (*performance*) pekerjaan (atau perusahaan) kita. Bagian-bagian pembelian, operasional, pemasaran, pembayaran gaji, rekrutmen, dan karyawan, merupakan contoh dari pelanggan internal.

2. Pelanggan perantara (*intermediate Customer*)

Merupakan mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk itu. Contoh dari pelanggan misalnya agen-agen perjalanan yang memesan kamar hotel untuk pemakai akhir.

3. Pelanggan eksternal (*External Customer*)

Pelanggan eksternal merupakan pembeli akhir produk itu, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata (*real customer*). Pelanggan eksternal

merupakan orang yang membayar untuk menggunakan produk yang dihasilkan itu.

2.6.1 Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana yaitu suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi (Nasution, 2001:45). Kepuasan konsumen terhadap jasa adalah perbandingan antara persepsinya terhadap jasa yang diterima dengan harapannya sebelum menggunakan jasa tersebut. Apabila harapannya terlampaui, berarti jasa tersebut telah memberikan suatu kualitas yang luar biasa dan juga akan menimbulkan kepuasan yang sangat tinggi (Farida Jasfar, 2005:49).

Yamit (2004:78) mendefinisikan kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli atau hasil evaluasi setelah membandingkan apa yang dirasakannya dengan harapannya.

Dari definisi-definis tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan (Tjiptono, 2003:102).

Pengukuran terhadap kepuasan pelanggan sangat penting bagi perusahaan karena langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan tersebut antara lain (Nasution, 2001:55):

1. Sistem Keluhan dan Saran

Sistem ini menyediakan kotak saran, kartu komentar, dan lain-lain yang memberikan gagasan untuk memperbaiki kualitas produk yang dapat memuaskan pelanggan.

2. *Ghost Shopping*

Mempekerjakan beberapa orang yang berperan atau bersikap sebagai pembeli potensial yang melaporkan kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dengan produk pesaing.

3. *Lost Customer Analysis*

Perusahaan meneliti pelanggan yang telah berhenti membeli agar mengetahui kelemahan kualitas produk.

4. Survei Kepuasan Pelanggan

Metode ini bertujuan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan baik melalui pos, telepon maupun wawancara langsung.

2.7 *Quality Function Deployment*

2.7.1 *Pengertian Quality Function Deployment*

Quality Function Deployment dikembangkan oleh Yoji Akao di Jepang pada tahun 1966. Menurut Akao, QFD adalah metode untuk mengembangkan kualitas desain yang bertujuan untuk memuaskan konsumen dan kemudian menerjemahkan permintaan konsumen menjadi target desain dan poin utama kualitas jaminan untuk digunakan di seluruh tahap produksi. QFD adalah cara untuk menjamin kualitas desain sedangkan produk yang masih dalam tahap desain

merupakan sisi yang sangat penting. Manfaat produk ditunjukkan ketika tepat diterapkannya QFD yang telah menunjukkan pengurangan pembangunan waktu dengan satu-setengah sampai sepertiga. (Aka, 1990) Fokus utama QFD adalah melibatkan pelanggan dalam proses pengembangan produk sedini mungkin, karena pelanggan tidak akan puas dengan suatu produk, meskipun suatu produk telah dihasilkan secara sempurna. Penggunaan QFD dapat menspesifikasikan secara jernih keinginan dan kebutuhan pelanggan mengenai produk, dan kapabilitas jasa yang ditawarkan secara sistematis (Aspiranti, 2006: 15) .

Menurut Subagyo dalam Marimin (2004:36), *Quality Function Deployment* adalah suatu cara untuk meningkatkan kualitas barang atau jasa dengan memahami kebutuhan konsumen, lalu menghubungkannya dengan ketentuan teknis untuk menghasilkan barang atau jasa di tiap tahap pembuatan barang atau jasa yang dihasilkan.

QFD Merupakan Pendekatan Sistematis yang Menentukan Tuntutan atau permintaan konsumen kemudian menerjemahkan tuntutan tersebut secara akurat ke dalam Desain Teknis, *manufacturing*, dan Perencanaan Produksi yang tepat. Pada Prinsipnya, *QFD* Membantu mendengarkan suara atau keinginan konsumen dan berguna untuk *brainstorming sessions* bagi tim pengembang dalam menentukan cara terbaik memenuhi keinginan konsumen. (Tony Wijaya 2011: 45)

Sedangkan menurut Menurut Heizer & Render (2011:248) *Quality Function Deployment* adalah sebuah proses menetapkan permintaan pelanggan (keinginan pelanggan) dan menterjemahkan keinginan pelanggan ke dalam atribut (cara) yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh setiap fungsional.

Besterfield (2003:315) mendefinisikan *Quality Function Deployment* adalah suatu alat perencanaan yang digunakan untuk memenuhi harapan pelanggan. *Quality Function Deployment* merupakan suatu pendekatan pada desain produk, pengembangan, produksi dan evaluasi yang mendalam dari sebuah produk.

Dari definisi-definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *Quality Function Deployment* adalah proses menerjemahkan apa yang diinginkan konsumen dan bagaimana cara memenuhi keinginan konsumen tersebut..

2.7.2 Manfaat *Quality Function Deployment*

Beberapa Manfaat yang Dapat dari Diperoleh *QFD* bagi perusahaan yang berusaha meningkatkan daya saingnya melalui perbaikan kualitas dan produktivitasnya secara berkesinambungan. Keuntungan dan manfaat utama yang diberikan bila perusahaan menggunakan metode *QFD* menurut Robert (1995) dalam Ariani (2002:88) yaitu sebagai berikut:

a. Mengurangi biaya

Hal ini dapat terjadi karena perbaikan yang dilakukan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, sehingga tidak ada pengulangan pekerjaan yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan pelanggan.

b. Meningkatkan pendapatan

Dengan pengurangan biaya, hasil yang kita terima akan lebih meningkat. Dengan *Quality Function Deployment* produk jasa atau

produk yang dihasilkan akan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

c. Pengurangan waktu produksi

Quality Function Deployment adalah kunci penting dalam Pengurangan Biaya Produksi. *Quality Function Deployment* akan membuat tim pengembangan produk untuk jasa membuat keputusan awal dalam proses pengembangan.

Manfaat yang lain dari Diperoleh Penerapan *Quality Function Deployment* ini juga Meliputi (Tjiptono, 2003:114):

1. Fokus pada Pelanggan (*Customer Focused*)

Yaitu Mendapatkan *input* dan Umpan Balik dari Pelanggan mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini penting, karena performansi suatu organisasi tidak bisa lepas dari pelanggan.

2. Effisien waktu (*Time Efficient*)

Dengan Menerapkan *Quality Function Deployment* maka program Pengembangan akan memfokuskan pada harapan dan kebutuhan pelanggan.

3. Orientasi Kerjasama (*Cooperations Oriented*)

Quality Function Deployment Menggunakan Pendekatan Berorientasi pada yang Kelompok. Semua keputusan didasarkan pada konsensus dan keterlibatan semua orang dalam diskusi dan pengambilan keputusan. Oleh karena setiap tindakan yang perlu dilakukan diidentifikasi sebagai

bagian dari proses tersebut, sehingga pada gilirannya hal ini mendorong kerjasama yang lebih kokoh.

4. Orientasi pada Dokumentasi (*Documentation Oriented*)

Quality Function Deployment Menggunakan data Dokumentasi dan yang berisi proses mendapatkan seluruh kebutuhan dan harapan pelanggan. Data dan dokumentasi ini digunakan sebagai informasi mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan yang selalu diperbaiki dari waktu ke waktu.

Berdasarkan pada manfaat diatas sangat jelas bahwa *Quality Function Deployment* merupakan alat perencanaan yang digunakan untuk memenuhi keinginan konsumen serta mengetahui nilai kepuasan terhadap suatu produk.

2.7.3 Alat *Quality Function Deployment*

Terdapat beberapa alat yang biasa digunakan dalam melaksanakan proses *Quality Function Deployment*. Menurut Tjiptono (2003:122), alat spesifik yang sering digunakan dalam analisis *Quality Function Deployment* terdiri dari 4 macam, yaitu:

1. Diagram Afinitas

Diagram afinitas merupakan suatu metode brainstorming yang digunakan untuk mendorong pemikiran kreatif. Alat ini sangat bermanfaat dalam membantu mengatasi segala rintangan yang timbul karena kegagalan masa lalu.

2. *Interrelationship Diagraph*

Diagram afinitas mengidentifikasi isu dan ide yang berkaitan dengan sasaran atau masalah yang spesifik. Dalam diagram tersebut proses kreatif tercatat dengan baik. *Interrelationship Diagram* digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara berbagai ide yang tercatat dalam diagram afinitas.

3. *Tree Diagram*

Diagram afinitas dan *interrelationship Diagram* mengidentifikasi isu-isu atau masalah-masalah dan interaksinya. *Tree* diagram menggambarkan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan agar dapat memecahkan masalah yang dihadapi.

4. Diagram Matriks

Diagram ini merupakan alat yang bermanfaat dalam mengidentifikasi dan menggambarkan secara grafis hubungan antar tanggung jawab, tugas, fungsi, dan lain-lain. Diagram matriks sering digunakan untuk menyebarkan persyaratan kualitas ke dalam ciri khas rekayasa dan kemudian ke dalam persyaratan produksi.

2.7.4 Tahapan *Quality Function Deployment*

Tahap-tahap Implementasi *Quality Function Deployment* (QFD)

Langkah-Langkah dalam QFD adalah Sebagai Berikut: (Render dan Heizer 2009: 170)

1. Menentukan kualitas produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Informasi ini diperoleh dengan riset pasar melalui metode survei.

2. Analisis perbandingan (*competitiveness analysis*) dengan perusahaan pesaing pada kualitas produk yang diinginkan konsumen.
3. Analisis deskripsi strategi pelayanan yang dilaksanakan perusahaan.
4. Analisis keterkaitan karakteristik pelayanan yang diinginkan dengan strategi yang dilaksanakan. Keterkaitan tersebut dapat dibagi menjadi 3 yaitu:
 - a. *High Relationship*
 - b. *Medium Relationship*
 - c. *Low Relationship*
5. Analisis deskripsi keterkaitan setiap strategi pelayanan yang dilaksanakan perusahaan. Keterkaitan tersebut dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:
 - a. *High relationship*
 - b. *Medium relationship*
 - c. *Low relationship*
6. Analisis prioritas strategi pengendalian kualitas pelayanan yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan didasarkan pada kebutuhan dan keinginan pengguna layanan perusahaan.

Penjelasan lebih lengkap fase-fase dan tahapan implementasi *Quality*

Function Deployment:

1. Tahapan penetapan tujuan.

Pada tahap ini akan ditentukan tujuan dalam penggunaan *Quality Function Deployment*. *Quality Function Deployment* ini dapat digunakan untuk

pengembangan produk, desain produk dan peningkatan kualitas produk berupa barang maupun jasa.

2. Mengumpulan suara pelanggan, proses dilakukan dengan survey untuk memperoleh suara pelanggan.

Pada tahap ini akan dilakukan survey untuk memperoleh suara pelanggan yang tentu membutuhkan waktu dan keterampilan untuk mendengarkan.

Proses *Quality Function Deployment* membutuhkan data konsumen yang ditulis sebagai atribut-atribut dari suatu produk atau jasa. Tiap atribut mempunyai data numeric yang berkaitan dengan kepentingan relative bagi konsumen dan tingkat performansi kepuasan konsumen dari produk yang di buat berdasarkan atribut tadi. Data dari konsumen yang menunjukkan variasi pola hubungan yang mungkin tergantung bagaimana performansi kepuasan atribut dikumpulkan. Interpretasi data ini harus memperhitungkan apakah pelanggan yang di survey menggunakan satu atau beberapa produk dan apakah sampel pelanggan terdiri atas seluruh pelanggan dari berbagai tipe atau segmen.

3. Diagram afinitas

Digunakan untuk mengumpulkan data, mengorganisasikan data, opini dan ide. Dalam proses *Quality Function Deployment*, kebutuhan atau keinginan konsumen di atur dalam diagram afinitas. Diagram afinitas digunakan untuk mengumpulkan data mengorganisir fakta-fakta, opini, dan ide-ide. Di samping itu juga memacu kreatifitas yang mendorong ekspresi batas dari fakta dan opini serta kondisi perusahaan,

mengekelompokan elemen-elemen informasi tersebut sesuai dengan kesamaan dan pertaliannya. Konstruksi diagram afinitas membutuhkan bentuk *brain storming* dengan hasil sebuah grafik. Diagram afinitas ini paling tepat digunakan kondisi berikut :

- a. Isu yang dihadapi begitu rumit dan fakta yang diketahui tidak terorganisir sehingga orang tidak dapat bergerak leluasa.
- b. Untuk membangkitkan proses pemikiran, mendapatkan paradigma yang lama dan membuang beban mental berhubungan dengan masa lalu yang gagal.
- c. Untuk membentuk consensus guna mendapatkan jalan keluar yang diusulkan.

4. Kuantifikasi data

- a. *Importance to customer*, untuk merekam dan mencatat bagaimana tingkat kepentingan masing-masing kebutuhan bagi customer. Terdapat juga kepentingan yaitu kepentingan *absolute*, kepentingan *relative* dan kepentingan *ordinal*.
- b. *Customer satification performance*, merupakan persepsi pelanggan tentang seberapa baik produk yang ada saat ini dalam memenuhi kebutuhannya, maksud produk yang ada adalah yang akan dikembangkan.
- c. *Competitive satification performance*, tim harus mengerti dan menganalisis dari kekuatan dan kelemahan pesaing.
- d. *Goal*, menentukan apa level dari *costumer performance*.

- e. *Importance ratio*, menentukan seberapa besar usaha untuk melakukan perbaikan atau tingkat kesulitan untuk dilakukan perbaikan.
- f. *Sales point*, informasi tentang kemampuan suatu atribut dalam menjual produk atau jasa.
- g. *Raw weight* (pembobotan), merupakan model nilai dari keseluruhan kepentingan tim pengembang terhadap setiap kebutuhan konsumen.
- h. *Normalize raw weight* (normalisasi pembobotan), menunjukkan pentingnya nilai *raw weight* dibandingkan dengan nilai *raw weight* total.

5. Tahap penyusunan *House of quality*

Menurut Cohen dalam Nasution (2005:74) tahap-tahap dalam menyusun rumah kualitas adalah sebagai berikut :

- a. Tahap I Matrik Kebutuhan Pelanggan, tahap ini meliputi pengumpulan data kualitatif berupa keinginan dan kebutuhan konsumen, penyusunan keinginan dan kebutuhan tersebut, dan pembuatan diagram afinitas.
- b. Tahap II Matrik Perencanaan, tahap ini bertujuan untuk mengukur kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan menetapkan tujuan-tujuan performansi kepuasan.
- c. Tahap III Respon Teknis, pada tahap ini dilakukan transformasi dari kebutuhan-kebutuhan konsumen yang bersifat non teknis

menjadi data yang bersifat teknis guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

d. Tahap IV Menentukan Hubungan Respon Teknis dengan Kebutuhan Konsumen. Tahap ini menentukan seberapa kuat hubungan antara respon teknis (tahap 3) dengan kebutuhan-kebutuhan pelanggan (Tahap 1).

e. Tahap V Korelasi Teknis, tahap ini memetakan hubungan dan kepentingan antara karakteristik kualitas pengganti atau respon teknis. Sehingga dapat dilihat apabila suatu respon teknis yang satu dipengaruhi atau mempengaruhi respon teknis lainnya dalam proses produksi.

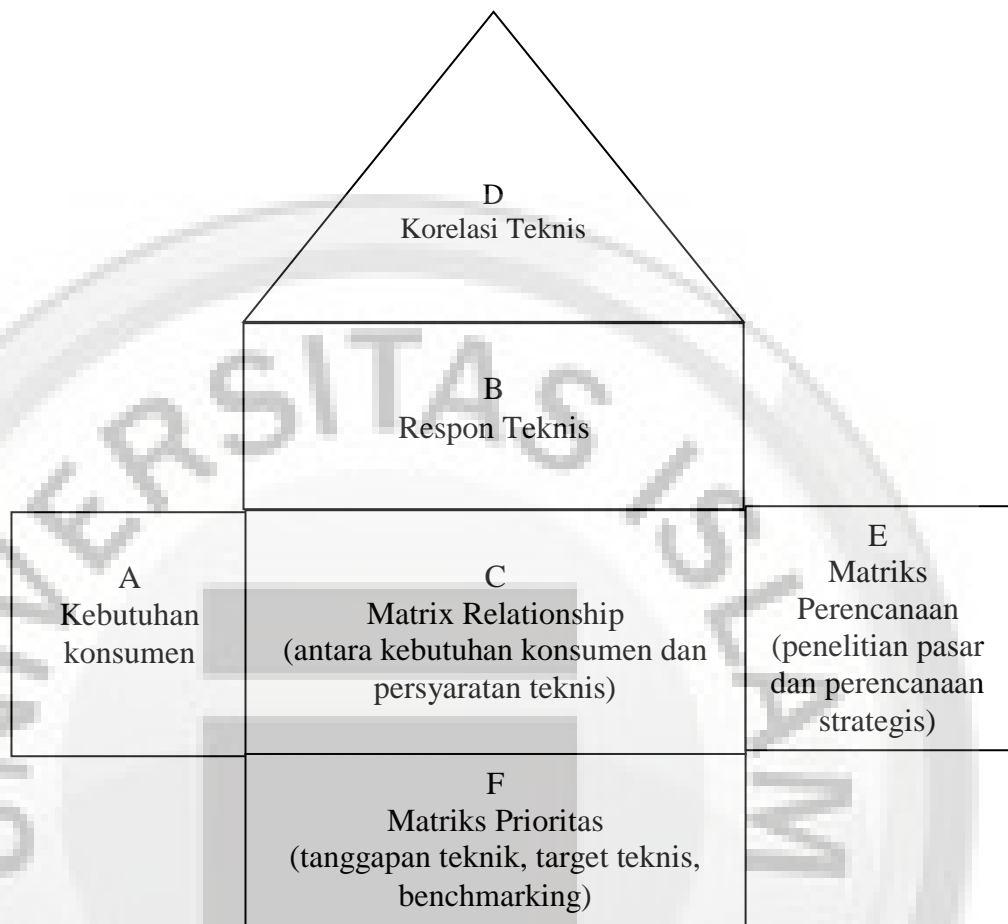
f. Tahap VI *Benchmarking* dan Penetapan Target, pada tahap ini perusahaan perlu menentukan respon teknis mana yang ingin dikonsentrasikan dan bagaimana jika dibandingkan oleh produk sejenis.

6. Tahap analisa dan interpretasi

Tahap analisa dan interpretasi merupakan tahap teknis dan implementasi *Quality Function Deployment*. Disini dilakukan analisis dan interpretasi terhadap rumah kualitas yang sudah disusun pada tahap sebelumnya. Dan bila dilanjutkan pada pembuatan suatu produk/jasa, maka akan dapat dihasilkan produk/jasa yang mempunyai karakteristik yang kuat dalam memenuhi keinginan konsumen.

2.7.5 *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 customer* 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. Rumah kualitas merupakan teknik grafis untuk menjelaskan hubungan antara keinginan konsumen dan produk atau jasa. Rumah kualitas bagian dari proses *Quality Function Deployment* yang menggunakan sebuah matriks perencanaan untuk menghubungkan “keinginan” konsumen dengan “bagaimana” perusahaan melakukan sesuatu untuk memenuhi “keinginan” tersebut (Heizer dan Render, 2005:214). Berikut ini adalah struktur matrik pada HOQ:



Gambar 2.1

The House of Quality

Sumber: Nasution, M. N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu* . Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta. Halaman 51.

Keterangan dari tiap bagian adalah sebagai berikut:

1. Bagian A

Berisi data atau informasi yang diperoleh dari hasil penelitian pasar sehingga diperoleh prioritas kebutuhan dan keinginan konsumen.

2. Bagian B

Berisi tiga jenis data, *pertama* tingkat kepentingan keinginan konsumen, *kedua* data tingkat kinerja produk atau jasa perusahaan dan produk pesaing, *ketiga* tujuan strategis (nilai target) untuk produk dan jasa. *Keempat*, diukur besarnya rasio perbaikan (*improvement*). *Kelima*, sales point, keenam, menetapkan bobot (*weight*) dari setiap atribut jasa. Dan yang terakhir adalah dengan melakukan normalisasi terhadap bobot.

3. Bagian C

Bagian ini berisi respon teknis untuk produk atau jasa baru yang akan dikembangkan. Data ini diturunkan berdasarkan informasi yang diperoleh mengenai keinginan konsumen (matriks A).

4. Bagian D

Berisi penilaian manajemen mengenai kekuatan hubungan antara elemen-elemen yang terdapat pada bagian respon teknis (matriks C) terhadap kebutuhan konsumen (matriks A) yang dipengaruhinya. Kekuatan hubungan dinyatakan dengan menggunakan simbol tertentu.

5. Bagian E

Menunjukkan korelasi antar respon teknis yang satu dengan respon teknis yang lain yang terdapat dalam matriks C. Korelasi antara kedua respon teknis tersebut ditunjukkan dengan menggunakan simbol-simbol tertentu.

6. Bagian F

Berisi 3 (tiga) jenis data, yaitu:

1. Urutan prioritas respon teknis

2. Informasi hasil perbandingan kinerja persyaratan teknis produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan terhadap kinerja produk pesaing.
3. Target kinerja persyaratan teknis produk atau jasa yang baru dikembangkan.

2.8 Definisi Rumah Makan

Rumah makan atau restoran menurut Marsum (1991:7) adalah suatu tempat atau bangunan yang diorganisasikan secara komersial, yang menyelenggarakan pelayanan dengan baik kepada semua tamunya baik berupa makan maupun minuman.

Menurut Agusnawar (2000:15) restoran atau rumah makan adalah bagian dari suatu hotel yang ruang lingkup kegiatannya menyediakan hidangan dan minuman untuk para tamu yang menginap dan untuk umum.

Restoran atau rumah makan adalah salah satu jenis usaha jasa pangan yang bertempat di sebagian atau seluruh bangunan yang permanen, dilengkapi dengan peralatan dan perlengkapan untuk proses pembuatan, penyimpanan, penyajian dan penjualan makanan dan minuman bagi umum di tempat usahanya, dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam keputusan ini (Keputusan Menparpostel No.KM.95/KH.103/MPPT-87).