

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kualitas**

Menurut Tjiptono (2012), kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan dan merupakan definisi kualitas yang bervariasi dari yang kontroversial hingga kepada yang lebih strategik.

Heizer & Render (2015) menyatakan bahwa kualitas merupakan keseluruhan fitur dan karakteristik sebuah produk atau jasa yang mengandalkan pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dijanjikan dan tersirat.

Menurut Zulian Yamit (1996), kualitas merupakan suatu istilah relatif yang sangat bergantung pada situasi. Ditinjau dari pandangan konsumen, secara subyektif orang mengatakan kualitas adalah sesuatu yang cocok dengan selera. Namun secara obyektif pengertian kualitas adalah suatu standar khusus dimana kemampuannya (*availability*), kinerja (*performance*), keandalannya (*reliability*), kemudahan pemeliharaan (*maintainability*) dan karakteristiknya dapat diukur.

Menurut Goetsch (1994) dalam Zulian Yamit (2001), kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Beliau menegaskan bahwa kualitas bukan hanya menekankan pada aspek

hasil akhir yaitu produk dan jasa tetapi juga menyangkut kualitas manusia, kualitas proses, dan kualitas lingkungan.

Terdapat lima pendekatan perspektif kualitas yang dapat digunakan oleh para praktisi bisnis, yaitu:

a. *Transcendental Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini adalah sesuatu yang dapat dirasakan, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasikan maupun diukur.

b. *Product-based Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini adalah suatu karakteristik atau atribut yang dapat diukur. Perbedaan kualitas mencerminkan adanya perbedaan atribut yang dimiliki produk secara objektif, tetapi produk ini tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera dan preferensi individual.

c. *User-based Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang atau cocok dengan selera merupakan produk yang berkualitas paling tinggi.

d. *Manufacturing-based Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini adalah bersifat *supply-based* atau dari sudut pandang produsen yang mendefinisikan kualitas sebagai sesuatu yang sesuai dengan persyaratannya dan prosedur. Pendekatan ini berfokus pada kesesuaian spesifikasi yang ditetapkan perusahaan

secara internal. Oleh karena itu, yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, dan bukan konsumen yang menggunakan.

e. *Value-based Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini adalah memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Kualitas didefinisikan sebagai “*affordable excellence*”. Oleh karena itu kualitas dalam pandangan ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Produk yang paling bernilai adalah produk yang paling tepat dibeli.

Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas dapat diklasifikasikan sebagai berikut (Zulian Yamit, 1996):

- a. Fasilitas operasi seperti kondisi fisik bangunan
- b. Peralatan dan perlengkapan
- c. Bahan baku dan material
- d. Pekerja ataupun staf organisasi.

## **2. Kualitas Pelayanan**

Kualitas layanan adalah ketidaksesuaian antara harapan dan keinginan konsumen dengan persepsi konsumen (Ginting & Halim, 2012). Kualitas layanan memiliki banyak karakteristik yang berbeda sehingga kualitas layanan sulit untuk didefinisikan ataupun diukur.

Menurut Tjiptono (2012), kualitas layanan merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dari pengendalian atas keunggulan tersebut

untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas layanan dipengaruhi oleh dua hal yaitu jasa yang dirasakan (*perceived service*) dan layanan yang diharapkan (*expected service*). Selanjutnya Tjiptono mengatakan bahwa, apabila layanan yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan harapan, maka kualitas layanan dipersepsikan baik dan memuaskan, dan apabila melampaui harapan pelanggan maka menjadi kualitas layanan yang ideal. Sebaliknya, apabila layanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas layanan dipersepsikan buruk. Implikasi baik buruknya kualitas suatu layanan tergantung kepada kemampuan penyedia layanan memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten (Sondakh, 2014).

Kualitas pelayanan didefinisikan sebagai hasil persepsi dari perbandingan antara harapan pelanggan dengan kinerja pelayanan. Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa ada 2 unsur utama dalam kualitas pelayanan/jasa yaitu jasa yang diharapkan dan jasa yang diterima (Lusi Harmaini, 2013).

Parasuraman dkk. dalam Munjiati Munawaroh (2013), pada riset eksploratori mereka meneliti kualitas jasa dan faktor-faktor yang menentukannya. Mereka menemukan 5 dimensi kualitas jasa, yaitu:

- a. *Reliability*: kemampuan untuk memberikan jasa dengan segera dan memuaskan.
- b. *Responsiveness*: kemampuan untuk memberikan jasa dengan tanggap.

- c. *Assurance*: kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf, bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan.
- d. *Emphaty*: kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan.
- e. *Tangibles*: fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.

Menurut Pangestu Subagyo (2000), terdapat lima *gap* (kesenjangan) dalam kualitas pelayanan, yaitu:

a. *Understanding Gap*

*Understanding Gap* adalah kesenjangan yang terjadi antara harapan konsumen dengan persepsi manajemen terhadap harapan konsumen. Dengan kata lain merupakan perbedaan antara apa yang dikehendaki konsumen dengan pemahaman perusahaan akan harapan konsumen.

b. *Design Gap*

*Design Gap* adalah kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa yang dihasilkan perusahaan dengan persepsi manajemen terhadap harapan konsumen. Kesenjangan ini timbul secara internal di dalam perusahaan atau lembaga yang menghasilkan jasa. Artinya terjadi perbedaan antara ketentuan mengenai sifat-sifat jasa yang dihasilkan perusahaan dengan pengetahuan manajemen mengenai sifat-sifat jasa yang diharapkan konsumen.

c. *Delivery Gap*

*Delivery Gap* adalah kesenjangan yang terjadi antara kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen dengan spesifikasi kualitas jasa yang dihasilkan. Dengan kata lain kesenjangan antara kualitas jasa yang dihasilkan perusahaan (yang diterima konsumen) dengan spesifikasi atau ketentuan-ketentuan mengenai kualitas yang telah ditentukan.

d. *Communication Gap*

*CommunicationGap* adalah kesenjangan antara kualitas jasa yang diberikan perusahaan kepada konsumen dengan kualitas jasa yang diumumkan perusahaan kepada konsumen. Biasanya perusahaan melakukan publikasi tentang kualitas jasa yang dihasilkannya, ini seharusnya dipenuhi, kualitas jasa yang benar-benar dihasilkan harus sesuai dengan ketentuan yang diumumkan. Jika terjadi perbedaan maka terjadilah *Communication gap*.

e. *Service Quality Gap*

*Service Quality Gap* adalah kesenjangan yang terjadi antara kualitas jasa yang diterima pelanggan dengan kualitas jasa yang diharapkan.

**3. *Quality Function Deployment (QFD)***

*Quality Function Deployment (QFD)* merupakan proses menentukan kebutuhan konsumen dan menterjemahkannya kedalam atribut yang dapat dijalankan (Munjiati Munawaroh, 2013).

Menurut Pangestu Subagyo (2000), *Quality Function Deployment* adalah cara untuk meningkatkan kualitas barang atau jasa dengan

memahami kebutuhan konsumen, kemudian menghubungkannya dengan ketentuan teknis untuk menghasilkan barang atau jasa itu, pada setiap tahap pembuatan barang atau jasa yang dihasilkan.

*Quality Function Deployment* merupakan metode terstruktur yang digunakan dalam proses perencanaan dan pengembangan produk untuk menetapkan spesifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen, serta mengevaluasi secara sistematis kapabilitas suatu produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (Andriyastuti Suratman, 2013). Implementasi QFD terdiri dari tiga tahap, dimana seluruh kegiatan yang dilakukan pada masing-masing tahapan dapat diterapkan seperti layaknya suatu proyek, dengan terlebih dahulu dilakukan tahap perencanaan dan persiapan, ketiga tahapan tersebut adalah:

- a. Tahap pengumpulan *voice of customer*
- b. Tahap penyusunan rumah kualitas (*house of quality*)
- c. Tahap analisa dan implementasi

Tujuan dari QFD sendiri tidak hanya memenuhi sebanyak mungkin harapan-harapan *customer*, tetapi juga berusaha melampaui harapan-harapan *customer* sebagai cara untuk berkompetensi dengan saingannya, sehingga diharapkan konsumn tidak menolak dan tidak complain tapi malah menginginkannya (Masjudin dan Dyah, 2014).

#### **4. *Total Quality Management (TQM)***

*Total Quality Management (TQM)* mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan yang terus ingin meraih keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan (Heizer & Render, 2015).

Kotler dalam buku Munjiati Munawaroh (2013) mendefinisikan TQM sebagai pendekatan organisasi untuk secara terus-menerus memperbaiki kualitas secara keseluruhan dalam proses organisasi, produk dan jasa.

Perusahaan perlu melakukan usaha perbaikan terus-menerus guna memenuhi kualitas yang diinginkan oleh pelanggan. TQM merupakan suatu program manajemen kualitas total, yang telah banyak diaplikasikan oleh perusahaan yang peduli terhadap pentingnya kualitas sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif (Munjiati Munawaroh, 2013).

Menurut Andiyastuti Suratman (2013), TQM menekankan pada konsumen komitmen manajemen untuk memiliki keinginan yang berkesinambungan bagi perusahaan untuk mencapai kesempurnaan disegala aspek barang dan jasa yang penting bagi konsumen. Terdapat 5 konsep TQM yang efektif diantaranya adalah:

- a. Perbaikan terus-menerus

- b. Pemberdayaan karyawan
- c. Perbandingan kinerja (*benchmarking*)
- d. Penyediaan kebutuhan yang tepat pada waktunya (*just in time*)
- e. Pengetahuan mengenai peralatan

Seperti apapun TQM didefinisikan, yang lebih penting adalah bagaimana mengimplementasikan TQM dengan menggunakan prinsip-prinsip dalam sistem TQM secara utuh agar berhasil dalam penerapannya, memberikan nilai tambah dan berdampak positif bagi perusahaan, karyawan dan pelanggan. Prinsip-prinsip dalam sistem TQM harus bersumber dari atas kebawah dan beroperasi dari bawah ke atas bila diinginkan semuanya berjalan secara efektif. Prinsip-prinsip ini ada yang bersifat umum yang artinya bisa berlaku dimana saja, dan ada juga yang bersifat unit dan khas. Terdapat lima prinsip program TQM agar dapat berhasil dalam penerapannya. Prinsip-prinsip tersebut yaitu (Zulian Yamit, 2001):

- a. Fokus pada pelanggan

Fokus pada pelanggan berarti menempatkan pelanggan pada pusat kegiatan dan bukan lagi sebagai perusahaan yang berorientasi pada produksi.

- b. Mengerjakan secara benar

Mengerjakan secara benar berarti mengerjakan sekali benar atau menghindari pengerjaan ulang. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan

secara terus menerus dan menjadikan kualitas adalah sikap bahwa semua orang harus bertanggung jawab terhadap kualitas.

c. Komunikasikan dan latihan

Komunikasi berarti memberi tahu kepada karyawan tentang apa yang sedang terjadi. Untuk itu perlu ada perbaikan saluran komunikasi dan memberikan kemudahan kepada karyawan untuk menyampaikan sesuatu. Latihan dan pendidikan terhadap karyawan perlu dilakukan agar diperoleh karyawan yang terampil dan tanpa berbuat salah.

d. Ukur hasil yang dicapai dan catatlah

Pencatatan hasil yang di capai berarti memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk membuat keputusan berdasarkan pada fakta, dan bukan berdasarkan opini. Pengukuran dilakukan untuk menjaga standar dan proses agar berada dalam batas toleransi yang telah disepakati.

e. Kerjakan secara bersama

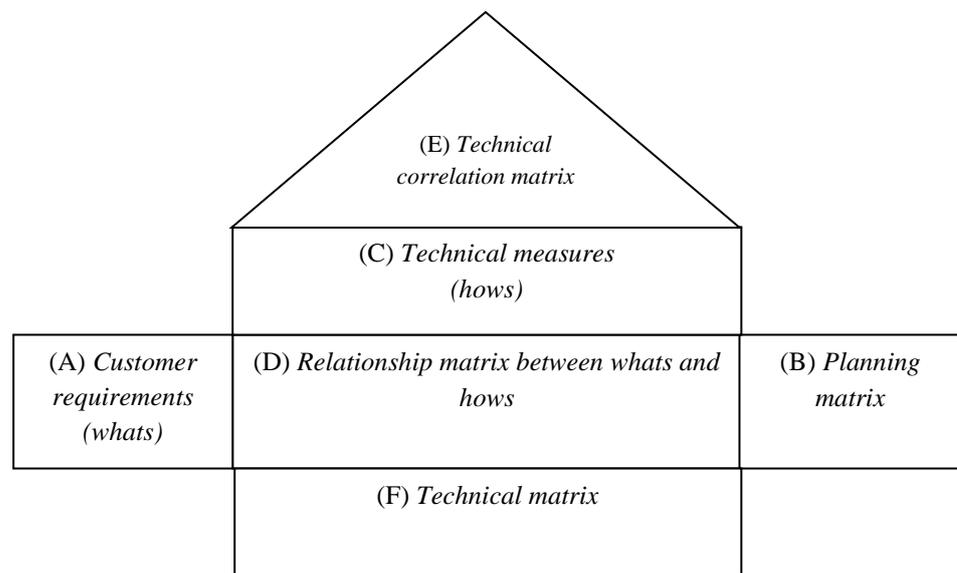
Kerjakan secara bersama berarti manajemen puncak harus berperanserta dan harus diberdayakan. Pembrdayaan karyawan perlu didukung dengan membuat tempat kerja secara nyaman sehingga karyawan terebas dari rasa khawatir dipecat, takut pada pimpinan dan takut berbuat salah. Jika sikap seperti ini ditumbuhkan maka program TQM akan berlangsung secara efektif. Bekerja secara kelompok perlu diperkenalkan untuk mendorong moral karyawan, mengurangi konflik dan pertengkaran.

## 5. *House Of Quality (HOQ)*

Tahap pertama dari qfd, juga dikenal sebagai *house of quality* (rumah kualitas), adalah kepentingan mendasar dan strategis, karena pada tahap ini bahwa 'apa' untuk produk diidentifikasi dan diubah menjadi 'bagaimana' yang tepat untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, HoQ menghubungkan "suara pelanggan" dengan "suara teknisi", melalui proses dan rencana produksi yang dikembangkan pada tahap lain dari sistem QFD (Hong-Bin Yan, Tiejun Ma, 2015).

Sebagai langkah perencanaan HoQ, terdapat dua kelompok dasar proses pengambilan keputusan. Proses ini meliputi: mengumpulkan kebutuhan pelanggan, dan menentukan hubungan antara persyaratan dan langkah-langkah teknis yang diperlukan untuk mencapai persyaratan. (Setiyawan, *et al.*, 2017)

Menurut Andiyastuti Suratman (2013), secara umum HOQ memberikan gambaran yang sangat kuat sehingga mampu menyimpulkan informasi yang beragam dan menggambarkan hubungan timbal balik antara berbagai macam elemen. Keunggulan dari QFD adalah bahwa ketika QFD diimplementasikan dengan tepat, QFD akan memberikan sebuah rencana produk dan detail anggaran yang dapat memaksimalkan kepuasan dipihak konsumen dan mendapatkan laba bagi produsen. Gambar 2.1 berikut ini adalah contoh grafik HOQ yang sering digunakan:



Sumber: Hong-Bin Yan and Tiejun Ma (2014)

**Gambar 2.1: Contoh Grafik *House of Quality* (HoQ)**

Bagian A: berisi data atau informasi yang diperoleh dari hasil penelitian tentang kebutuhan dan keinginan konsumen.

Bagian B: berisi lima jenis data, pertama tingkat kepentingan keinginan konsumen, kedua data tingkat kinerja produk/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.

Bagian C: berisi respon teknis untuk produk atau jasa baru yang akan dikembangkan. Data ini diturunkan berdasarkan informasi yang diperoleh mengenai keinginan konsumen.

Bagian D: berisi penilaian manajemen mengenai kekuatan hubungan antara elemen-elemen yang terdapat pada bagian respon teknis terhadap kebutuhan konsumen yang dipengaruhinya. Kekuatan hubungan dinyatakan dengan menggunakan symbol tertentu.

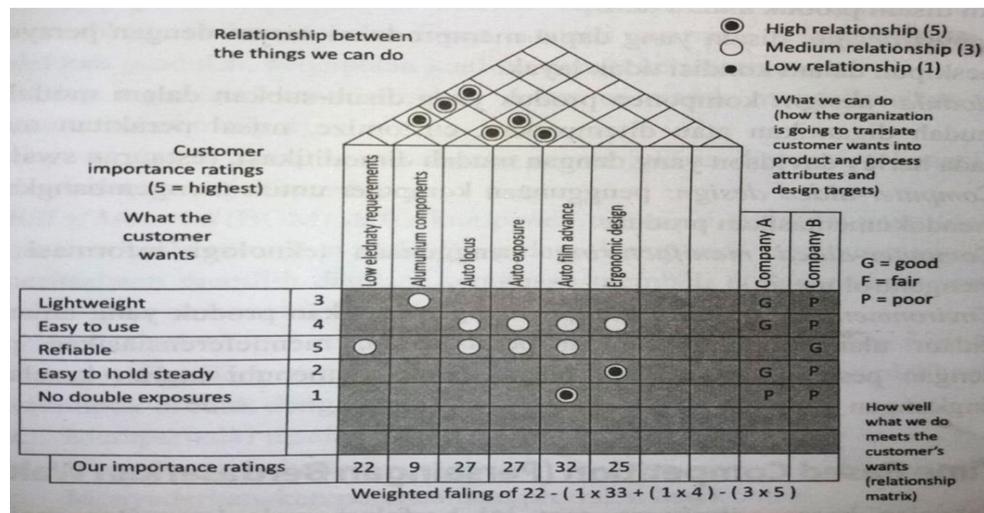
Bagian E: Menunjukkan korelasi antar respon teknis yang satu dengan respon teknis yang lain yang terdapat dalam matriks C. Korelasi antara kedua respon teknis tersebut ditunjukkan dengan menggunakan simbol-simbol tertentu.

Bagian F: Berisi 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

Menurut Andiyastuti Suratman (2013) , untuk membangun HOQ ada 6 langkah dasar yang harus dilakukan:

- a. Menentukan keinginan konsumen
- b. Mengidentifikasi atribut barang/jasa

- c. Membuat hubungan antara keinginan konsumen dengan cara barang/jasa memenuhinya
- d. Mengevaluasi produk saingan
- e. Mengembangkan spesifikasi kinerja atas cara barang/jasa memenuhi keinginan konsumen tersebut
- f. Menerapkan cara-cara tersebut pada tahap perubahan input menjadi output secara tepat.



**Gambar 2.2 Contoh Grafik HoQ setelah diolah**

Sumber: *Manajemen Operasi, Munjiati Munawaroh (2013)*

## 6. Voice of Customer (VoC)

*Voice of Customer* (voc) adalah salah satu item utama dalam qfd. item ini dapat menerjemahkan apa yang dibutuhkan pasar dan dapat diterapkan pada kebutuhan pasar dalam produk. voc menjadi bahan utama dalam pengembangan produk dan layanan. (Hari Abdul Hadi, *et al.* 2017)

Tujuan fase ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan persyaratan pelanggan dan untuk berkomunikasi secara efektif dengan desain produk dan tim pengembangan. (Hamid Ullah & Asiyah Ali, 2017).

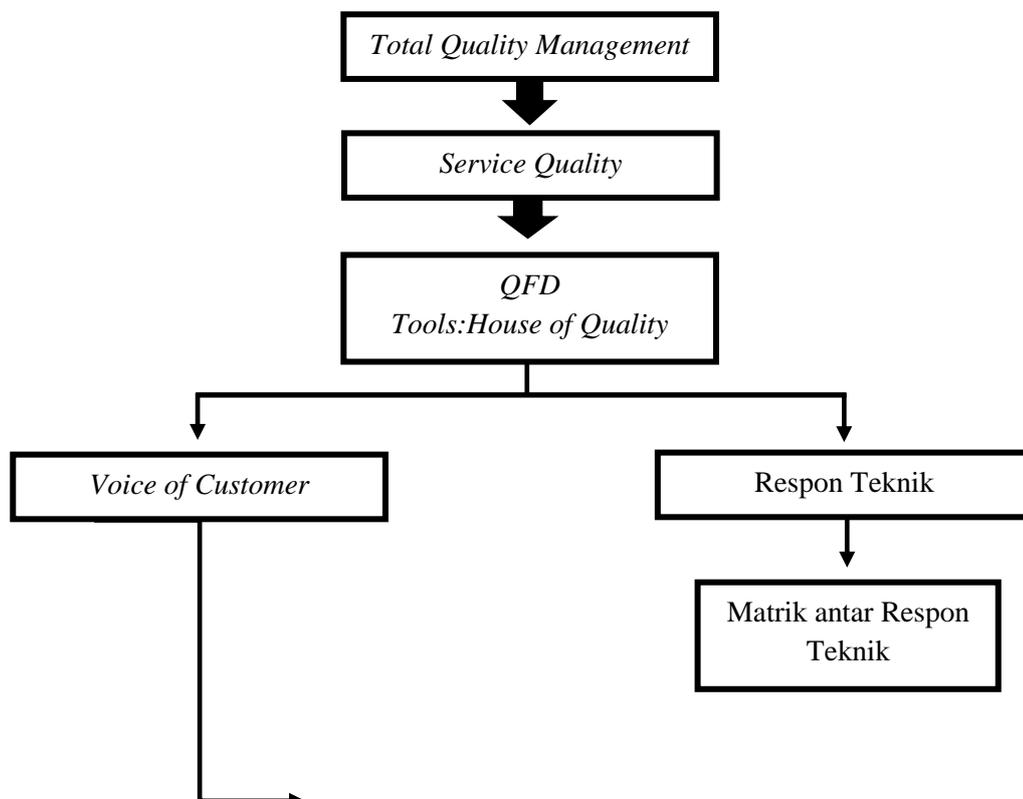
## **B. Hasil Penelitian terdahulu**

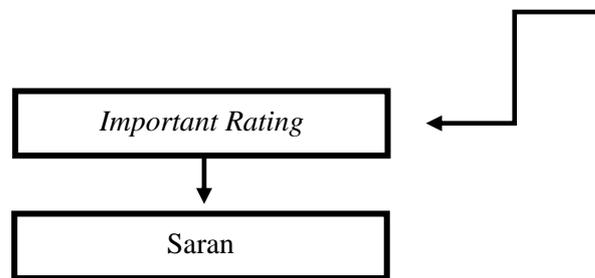
- a. Pendekatan Metode *Quality Function Deployment* (QFD) Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Jasa Bober Café Bandung (Della Krisnasari dan Khairani Ratnasari Siregar, 2014). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang dilakukan dengan wawancara dan penyebaran kuesioner kepada pelanggan Bober Café Bandung. Hasilnya, atribut-atribut yang dijadikan penilaian pelanggan yaitu sebanyak 20 item yang berdasarkan pada lima dimensi kualitas jasa, antara lain *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty*, dan *tangibles*. Hasil analisis tingkat kepentingan pelanggan terhadap atribut pelayanan menunjukkan bahwa atribut pelayanan yang dinilai paling penting bagi pelanggan adalah keahlian karyawan dalam melayani konsumen dengan hati yang menghasilkan bobot sebesar 3,50. Sehingga atribut yang perlu diprioritaskan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan daya saing adalah peningkatan dalam kesiapan pramusaji untuk mengantarkan daftar menu ke meja konsumen.
- b. Penerapan Metode *Quality Function Deployment* (QFD) Sebagai Upaya Untuk Peningkatan Kualitas Pelayanan (Sri Indriani, dan Sanny Andjar Sari, 2011). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang dilakukan dengan wawancara kepada pelanggan MGM *City Club*

Surabaya. Hasilnya adalah terjadi kesenjangan negatif antara harapan dan kepuasan yang dialami konsumen pada semua kriteria jasa. Hal ini berarti harapan konsumen terhadap kualitas layanan lebih tinggi daripada layanan yang diterima.

- c. Peningkatan Kualitas Pelayanan Dengan Menggunakan Metode *Quality Function Deployment* (QFD) Di Rumah Sakit Xyz (Marito Magdalena, Sugih Arto dan Rosnani Ginting, 2013). Pada penelitian ini menggunakan teknik sampling untuk pengumpulan data. Berdasarkan analisis QFD (*Quality Function Deployment*) dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat 16 atribut variabel kebutuhan pelanggan. Berdasarkan hasil perhitungan gap diperoleh seluruh variabel pelayanan memiliki kesenjangan atau masih bernilai negatif. Variabel-variabel yang masih memiliki gap harus diperbaiki oleh pihak rumah sakit untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

### C. Alur Penelitian





Gambar 2.3: Alur Penelitian