

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Definisi Kualitas

Definisi kualitas sangat beranekaragam dan mengandung banyak makna. Kualitas adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Menurut Gasperz (1997) menyatakan kualitas adalah totalitas dari fitur-fitur dan karakteristik-karakteristik yang dimiliki oleh produk yang sanggup untuk memuaskan kebutuhan konsumen. Sedangkan definisi kualitas menurut Kotler (1997) adalah seluruh ciri serta sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat. Ini jelas bahwa kualitas berpusat pada konsumen, seorang produsen dapat memberikan kualitas bila produk atau pelayanan yang diberikan dapat memenuhi atau melebihi harapan konsumen.

Garvin dalam Lovelock (2004), menyatakan terdapat lima pandangan mengenai kualitas, yang terdiri dari:

- *Transcendental Approach*

Kualitas dalam pendekatan ini, dipandang sebagai *innate excellence* (keunggulan yang bersifat alami/bawaan), dimana kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionisasikan. Sudut pandang ini biasanya digunakan dalam dunia seni, misalnya seni musik, seni drama, seni tari, dan seni rupa. Meskipun demikian suatu perusahaan dapat mempromosikan produknya melalui pernyataan-pernyataan maupun pesan-pesan komunikasi seperti tempat

berbelanja yang menyenangkan (toko buku); aman dan cepat (jasa pengiriman barang); luas jangkauannya (layanan telepon selular). Dengan demikian fungsi perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu perusahaan sulit sekali menggunakan definisi seperti ini sebagai dasar manajemen kualitas.

- *Product-based Approach*

Pendekatan ini memandang bahwa kualitas diartikan sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitaskan sehingga dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan unsur-unsur atau atribut yang dimiliki oleh suatu produk. Pandangan ini bersifat sangat objektif, sehingga tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam hal selera, kebutuhan, dan preferensi konsumen.

- *User-based Approach*

Pendekatan ini merupakan pendekatan yang paling tepat diaplikasikan dalam mendefinisikan kualitas jasa. Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada sudut pandang seseorang, sehingga produk yang paling memuaskan seseorang merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Perspektif yang subjektif dan *demand-oriented* ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakannya.

- *Manufacturing-based Approach*

Pandangan ini bersifat *supply-based* dan terutama memperhatikan praktik-praktik perkerjasama dan pemanufakturan, serta mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian dengan persyaratan (*conformance to requirements*). Dalam sektor jasa, dapat dikatakan bahwa kualitasnya bersifat *operations-driven*. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan biaya. Dengan

demikian kualitas ditentukan oleh standar-standar yang ditetapkan oleh perusahaan, bukan oleh konsumen.

- *Value-based Approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja dan harga, kualitas didefinisikan sebagai “*affordable excellence*”. Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai, tetapi yang paling bernilai adalah barang atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*).

2.2 Jasa

2.2.1 Definisi Jasa

Jasa merupakan suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut. Definisi jasa dalam strategi pemasaran harus diamati dengan baik, karena pengertiannya sangat berbeda dengan produk berupa barang. Kondisi dan cepat lambatnya pertumbuhan jasa akan sangat tergantung pada penilaian pelanggan terhadap kinerja (penampilan) yang ditawarkan oleh pihak produsen.

Lovelock (2004) mendefinisikan jasa sebagai tindakan atau performa yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain. Proses transaksi tersebut dapat melibatkan adanya produk fisik. Namun intinya, performa dari jasa bersifat sementara (*transitory*) dan bersifat *intangible* serta tidak menyebabkan terjadinya perpindahan kepemilikan atas faktor-faktor produksi.

Kotler (1994) menyatakan bahwa jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangibles* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produksi jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak.

Payne (1993) menyatakan bahwa jasa adalah aktivitas yang memiliki beberapa elemen *intangibility* yang terasosiasi dengan produk jasa tersebut. Operasional jasa

akan melibatkan interaksi dengan konsumen atau dengan *property* yang dimiliki konsumen. Transaksi jasa tidak akan mengakibatkan terjadinya perpindahan kepemilikan, dan suatu produk jasa dapat melibatkan atau tidak melibatkan adanya produk fisik.

Menurut Tjiptono (1997), jasa adalah aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Lupiyoadi (2006) juga mendefinisikan jasa adalah semua aktivitas ekonomi yang hasilnya tidak merupakan produk dalam bentuk fisik atau konstruksi, yang biasanya dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu yang dihasilkan dan memberikan nilai tambah (contoh: kenyamanan, hiburan kesenangan atau kesehatan) atau pemecahan akan masalah yang dihadapi konsumen. Berdasarkan definisi tersebut dapat diartikan bahwa didalam jasa selalu ada aspek interaksi antara pihak konsumen dan pemberi jasa, meskipun pihak-pihak yang terlibat tidak selalu menyadari. Jasa bukan merupakan barang tetapi suatu proses atau aktivitas yang tidak berwujud.

Dari definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa jasa merupakan aktivitas ekonomi yang ditawarkan oleh produsen kepada konsumen, yang dapat melibatkan atau tidak unsur-unsur fisik, namun tidak menyebabkan terjadinya perpindahan kepemilikan dan dikonsumsi pada saat yang sama dengan waktu dimana jadi tersebut tercipta untuk memberikan nilai tambah bagi konsumen.

2.2.2 Karakteristik Jasa

Menurut Kotler (1997), karakteristik jasa dapat diuraikan sebagai berikut :

1. *Intangibility*

Jasa berbeda dengan barang, jika barang merupakan suatu objek, alat, atau usaha maka jasa adalah suatu perbuatan, kinerja (*performance*) atau usaha. Bila barang dapat dimiliki, maka jasa hanya dapat dikonsumsi tetapi tidak dapat dimiliki. Jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, dicium, atau didengar sebelum dibeli. Walaupun jasa biasanya didukung oleh produk fisik, namun pada intinya, yang dibeli oleh konsumen adalah kinerja yang diberikan oleh produsen (Tjiptono, 2006). Konsumen biasanya menggunakan unsur-unsur

fisik seperti gedung, fasilitas-fasilitas, sampai penampilan dari karyawan untuk menambah kepercayaan terhadap penyedia jasa (Kotler, 2003).

2. *Inseparability*

Barang biasanya diproduksi, kemudian dijual, lalu dikonsumsi. Sedangkan jasa biasanya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan. Interaksi antara penyedia jasa dan pelanggan merupakan ciri khusus dalam pemasaran jasa. Keduanya mempengaruhi hasil (*outcome*) dari jasa tersebut. Menurut Lovelock (2004), walaupun tujuan utama konsumen adalah hasil akhir, namun cara konsumen diperlakukan dalam proses pemberian layanan dapat berpengaruh terhadap *customer satisfaction*.

3. *Variability*

Jasa bersifat sangat variabel karena merupakan *nonstandardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Seorang konsumen mungkin saja mendapatkan pelayanan yang baik di saat ini namun belum tentu di lain waktu, walaupun pelayanan tersebut diberikan oleh orang yang sama (Kotler, 2003). Tjiptono (2006) menyatakan bahwa industri jasa yang bersifat *people based* cenderung lebih bervariasi dibandingkan dengan *equipment based*. Ketidakkonsistenan jasa biasanya akan meningkat pada saat permintaan tinggi. Untuk menjaga konsistensi, perusahaan membutuhkan *standard operating procedure* (SOP). SOP merupakan sebuah acuan secara bertahap dalam melakukan sebuah kegiatan yang dibuat untuk menciptakan keseragaman dalam melakukan operasi.

4. *Perishability*

Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Hal ini terkait dengan sifat *inseparability* dari jasa dimana jasa yang diproduksi harus dikonsumsi pada saat itu juga.

2.3 Kualitas Jasa (SERVQUAL)

Menurut Lovelock (1992), kualitas jasa diartikan sebagai tingkat mutu yang baik sesuai dengan yang diharapkan konsumen. Pengawasan mutu dilaksanakan untuk mencapai mutu yang baik sesuai dengan keinginan konsumen.

Parasuraman (1985) menyatakan bahwa SERVQUAL merupakan perbandingan dari dua faktor utama, yaitu layanan yang diharapkan (*expected service*) dan layanan yang dipersepsikan (*perceived service*). Jika jasa yang diterima atau dirasakan oleh konsumen sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Di sisi lain, bila jasa yang dirasakan lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan buruk. Persepsi yang buruk akan menyebabkan pelanggan tidak berminat lagi pada penyedia jasa. Dengan demikian baik tidaknya kualitas jasa tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan secara konsisten. Singkat kata, kualitas jasa adalah seberapa jauh perbedaan antara harapan dan kenyataan atas layanan yang diterima oleh konsumen (Parasuraman, dkk., 1998).

Kualitas jasa yang baik terbentuk dari hasil dari usaha yang tepat dan terencana. Komitmen manajemen merupakan kunci dasar yang paling utama dalam setiap strategi pelayanan yang berbasiskan pada konsumen. Sebuah organisasi sebaiknya selalu memperkenalkan budaya pelayanan sebagai sebuah peningkatan yang berkelanjutan (*continuous improvement*). Untuk mendukung ini, pendekatan yang sistematis terhadap pengukuran kualitas pelayanan sangat dibutuhkan. Menurut Cronin and Taylor, seorang manajer harus dapat mengetahui aspek apa dari pelayanan yang memiliki kualitas paling baik. Untuk selanjutnya, aspek-aspek inilah yang akan menjadi kekuatan utama perusahaan dalam bersaing dengan para kompetitor.

Berdasarkan hal ini, jelaslah bahwa peningkatan kualitas yang jelas, berkesinambungan dan berkelanjutan tidak mungkin tercapai tanpa diketahuinya performa kualitas. Untuk mengetahui secara langsung efek yang dihasilkan dari setiap pelayanan yang diberikan, perlu diadakan pengukuran dan perbandingan performa kualitas yang dihasilkan.

Zeithmal, Berry dan Parasuraman telah melakukan berbagai penelitian terhadap beberapa jenis jasa, dan berhasil mengidentifikasi lima dimensi karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan. Kelima dimensi karakteristik kualitas pelayanan tersebut adalah:

1. *Tangible*

Definisi *tangible* menurut Lupiyoadi (2006) adalah kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensi kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa, yang meliputi fasilitas fisik (gedung, gudang, dan lain sebagainya), perlengkapan, dan peralatan yang dipergunakan (teknologi), serta penampilan pegawainya. *Tangible* menurut Tjiptono (2006) adalah bukti fisik dari jasa, bisa berupa fisik, peralatan yang dipergunakan, representasi fisik dari jasa (misalnya, kartu kredit plastik). Sedangkan Kotler (1997) mengungkapkan bahwa *tangible* adalah fasilitas dan peralatan fisik serta penampilan karyawan yang professional.

2. *Reliability*

Menurut Lupiyoadi (2006), *reliability* adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama, untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi. Tjiptono (2006) mendefinisikan *reliability* adalah mencakup dua hal pokok, yaitu konsistensi kerja (*performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependability*). Hal ini berarti perusahaan memberikan jasanya secara tepat semenjak saat pertama (*right the first time*). Selain itu juga berarti bahwa perusahaan yang bersangkutan memenuhi janjinya, misalnya menyampaikan jasanya sesuai dengan jadwal yang disepakati. Secara singkat definisi *reliability* dalam Tjiptono (2006) adalah kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.

3. *Responsiveness*

Menurut Lupiyoadi (2006), *responsiveness* adalah suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsif*) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu tanpa adanya suatu alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negatif dalam kualitas pelayanan. Sedangkan menurut Tjiptono (2006) *responsiveness* adalah keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tangga.

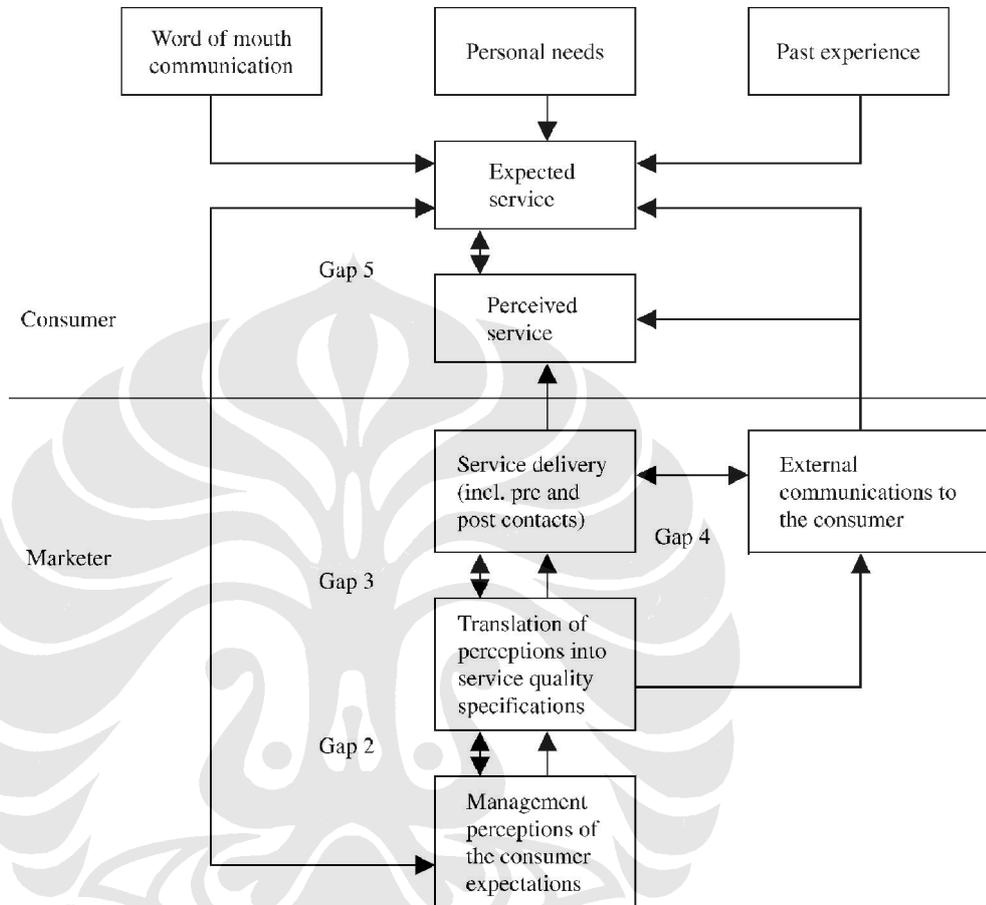
4. *Assurance*

Menurut Lupiyoadi (2006) *assurance* adalah pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen antara lain komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*courtesy*). Sedangkan menurut Kotler (1997), *assurance* adalah pengetahuan dan kesopanan dari karyawan, dan kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dan keyakinan.

5. *Empathy*

Menurut Lupiyoadi (2006), *empathy* adalah memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan. Menurut Tjiptono (2006), *empathy* adalah kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan. Lebih singkat lagi Kotler (1997) mendefinisikan *empathy* adalah tingkat perhatian pribadi terhadap para pelanggan.

2.3.1 Analisis Kesenjangan Kualitas Jasa



Gambar 2.1 Analisis Lima Kesenjangan Kualitas Jasa

Sumber: Parasuraman, dkk. (1985)

Parasuraman, dkk. (1985) mengemukakan konsep 5 kesenjangan kualitas jasa (*five service quality gaps*), yaitu:

1. Kesenjangan persepsi manajemen

Kesenjangan tersebut tercipta karena ada perbedaan antara penilaian konsumen dan manajer mengenai harapan pengguna jasa. Kesenjangan ini terjadi karena kurangnya orientasi penelitian pemasaran, pemanfaatan yang kurang terhadap hasil penelitian, kurangnya interaksi antara pihak manajemen

dengan pelanggan, komunikasi dari bawah ke atas yang kurang memadai, serta terlalu banyaknya tingkatan manajemen.

2. Kesenjangan spesifikasi kualitas

Kesenjangan ini terjadi karena kesalahan penerjemahan harapan pengguna jasa ke spesifikasi kualitas jasa oleh manajer. Manajer mungkin benar dalam memahami keinginan pelanggan, tetapi tidak tepat dalam menetapkan spesifikasi kualitas. Hal ini disebabkan oleh tidak memadainya komitmen manajemen terhadap kualitas jasa, persepsi mengenai ketidaklayakan, tidak memadainya standarisasi tugas, dan tidak adanya penyusunan tujuan.

3. Kesenjangan penyampaian jasa

Kesenjangan antara spesifikasi mutu dan pelayanan dan pemberian pelayanan kepada pelanggan. Keberadaan kesenjangan tersebut diakibatkan oleh ketidakmampuan sumber daya manusia untuk memenuhi standar mutu pelayanan.

4. Kesenjangan komunikasi pemasaran

Kesenjangan ini adalah kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Kesenjangan tersebut terbentuk karena tidak memadainya komunikasi horizontal, adanya kecenderungan memberikan janji yang berlebihan.

5. Kesenjangan dalam pelayanan yang dirasakan.

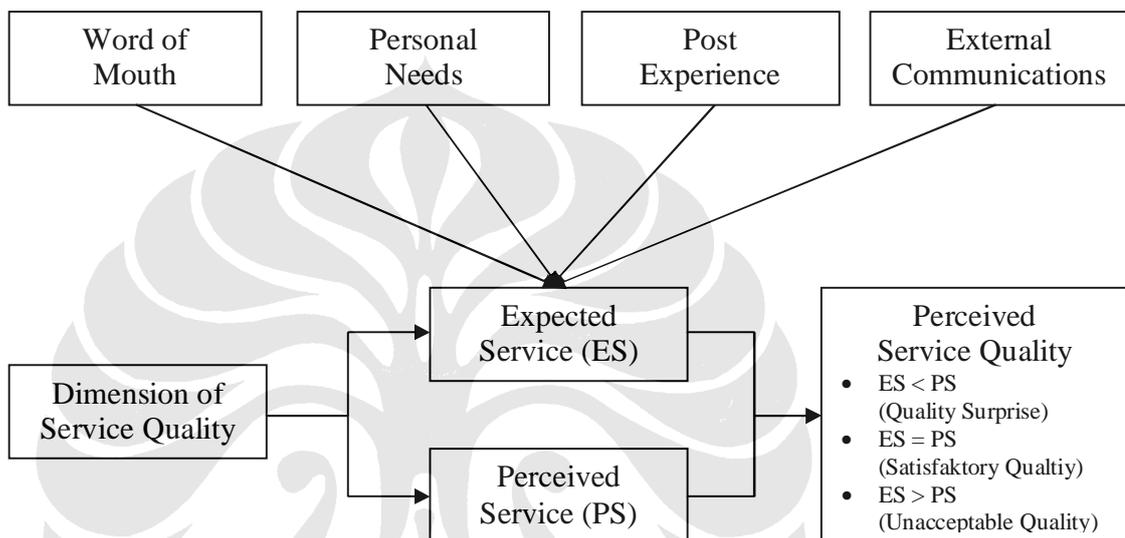
Kesenjangan ini terjadi karena perbedaan persepsi antara jasa yang dirasakan dan yang diharapkan oleh pelanggan. Jika keduanya terbukti sama, maka perusahaan akan memperoleh citra dan dampak baik; sebaliknya.

Menurut analisis tersebut, kesenjangan pertama sampai keempat diidentikkan sebagai cara layanan yang akan diberikan ke konsumen, yang terjadi di dalam perusahaan (internal), dan berkontribusi dalam membentuk persepsi konsumen terhadap penyedia jasa. Sementara itu kesenjangan kelima dianggap sebagai pengukur terbaik dari SERVQUAL.

SERVQUAL diukur dari selisih antara persepsi dan ekspektasi konsumen terhadap suatu jasa.

$$\text{SERQUAL} = \text{Perceived Service} - \text{Expected Service}$$

Semakin tinggi nilai SERVQUAL, maka kualitas jasa yang diberikan dinilai semakin baik. Semakin rendah nilai SERVQUAL, maka kualitas jasa yang diberikan dinilai semakin buruk.



Gambar 2.2 Persepsi Terhadap Kualitas Jasa

Sumber: Parasuraman, V. A. Zeithaml, dan Berry, *A Conceptual Model of service Quality and Its Implication for Future Research*, Journal of Marketing, Vol. 49, 1985, p. 48.

Parasuraman dkk. menggunakan lima dimensi jasa yang telah disebutkan di atas untuk mengukur kualitas jasa. Dengan analisis tersebut, perusahaan tidak hanya dapat menilai kualitas keseluruhan jasa yang dipersepsikan pelanggan, namun juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi kunci dan aspek-aspek dalam setiap dimensi tersebut yang membutuhkan penyempurnaan kualitas.

2.3.2 Tingkat Kepentingan Jasa

Tingkat kepentingan pelanggan didefinisikan sebagai keyakinan pelanggan sebelum mencoba atau membeli suatu produk jasa yang akan dijadikan standar acuan dalam menilai kinerja produk atau jasa tersebut. Ada dua tingkat kepentingan

pelanggan, yaitu layanan cukup dan layanan yang diinginkan. Layanan cukup adalah tingkat kinerja jasa minimal yang masih dapat diterima berdasarkan perkiraan jasa yang mungkin akan diterima dan tergantung pada alternatif yang tersedia. Layanan yang diinginkan adalah suatu tingkat kinerja jasa yang diharapkan pelanggan akan diterima, yang merupakan gabungan dari kepercayaan pelanggan mengenai apa yang dapat dan harus diterima.

Kesenjangan bisa terjadi antara layanan cukup dengan layanan yang diinginkan. Apabila pelayanan yang diterima pelanggan berada di bawah layanan cukup, pelanggan akan frustrasi atau kecewa. Sedangkan apabila pelayanan yang diterima pelanggan melebihi layanan yang diinginkan, pelanggan akan merasa puas dan terkejut. Layanan yang diinginkan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu keinginan untuk dilayani dengan baik dan benar, kebutuhan perorangan, janji secara langsung, janji secara tidak langsung, komunikasi dari mulut ke mulut, dan persepsi masa lalu. Layanan cukup juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu keadaan darurat, ketersediaan alternatif, derajat keterlibatan pelanggan, faktor yang tergantung situasi, dan pelayanan yang diperkirakan.

Keadaan darurat merupakan pelayanan minimal yang harus diterima oleh pelanggan karena pelanggan membutuhkan pelayanan tersebut untuk sementara waktu. Pelayanan ini bersifat individual dan dapat meningkatkan sensitivitas pelanggan terhadap jasa tersebut, misalnya asuransi mobil saat terjadi kecelakaan lalu-lintas. Ketersediaan alternatif merupakan pelayanan minimal yang diharapkan oleh pelanggan yang muncul dari persepsi pelanggan atas tingkat atau derajat perusahaan lain yang sejenis. Semakin banyak alternatif, semakin tinggi tingkat kepentingan pelayanannya.

2.4 Retail

Retail menurut Kotler (1996) adalah semua kegiatan yang berhubungan dengan penjualan barang atau jasa kepada konsumen akhir secara langsung tanpa melibatkan orang lain. Sedangkan menurut Tjiptono (2000), *retailing* merupakan semua kegiatan penjualan barang dan jasa secara langsung kepada konsumen akhir untuk pemakaian

pribadi dan rumah tangga, bukan untuk keperluan bisnis. Bila institusi pabrikan, *wholesaler* atau *retail store* menjual sesuatu kepada konsumen akhir untuk pemakaian non-bisnis, maka berarti mereka telah melakukan penjualan eceran.

Ada empat fungsi utama retailing, yaitu:

1. Membeli dan menyimpan barang;
2. Memindahkan hak milik barang tersebut kepada konsumen akhir;
3. Memberikan informasi mengenai sifat dasar dan pemakaian barang tersebut;
4. Memberikan kredit kepada konsumen (dalam kasus tertentu).

Adapun yang dimaksud dengan *retailer* atau *retail store* adalah perusahaan yang berfungsi sebagai penjual produk kepada konsumen akhir untuk pemakaian pribadi atau rumah tangga. Penekanan pada fungsi utama tertentu ini menunjukkan bahwa *retailer* merupakan lembaga yang dapat berdiri sendiri. Pemanufaktur dan petani juga dapat bertindak sebagai *retailer*, namun fungsi utama mereka bukanlah menjual produk ke konsumen akhir melainkan memproduksi suatu barang dan bertani. Pengecualian diberikan pada *service retailing* dimana *retailer* dalam hal ini juga adalah produsen.

Dalam memilih *retail store*, pembeli mempertimbangkan banyak hal. Faktor utama yang diperhatikan adalah yang berkaitan dengan kebutuhan ekonominya. Di lain pihak, kebutuhan emosional (seperti gengsi) juga kadangkala mempengaruhi pilihannya. Faktor-faktor ekonomi yang relevan dalam memilih *retail store* antara lain meliputi:

1. Harga. Ada *retail store* yang memasang harga mati (seperti toko buku, *supermarket* dan *department store*) dan ada pula yang menetapkan harga fleksibel atau dapat ditawar (seperti pasar tradisional).
2. Kemudahan, seperti kemudahan parkir, bisa cepat pergi setelah membayar, dan mudah mencari barang yang diinginkan (meliputi proses menemukan, membandingkan, dan memilih).
3. Kualitas produk yang ditawarkan.
4. Bantuan wiraniaga. Apakah karyawan membantu secara pasif atau aktif.
5. Reputasi kejujuran dan kewajaran dalam jual beli.

6. Nilai yang ditawarkan, yaitu perbedaan *total customer value* dan *total customer cost*. *Total customer value* adalah sekumpulan manfaat yang diharapkan pelanggan dari produk dan jasa, meliputi *product value* (misalnya keandalan, daya tahan / keawetan), *service value* (penyerahan barang, pelatihan, instalasi, perawatan, reparasi), *personnel value* (kompeten, responsif, empati, dapat dipercaya), dan *image value* (citra perusahaan). Sedangkan *total customer cost* terdiri dari harga yang dibayarkan, biaya waktu, biaya tenaga, dan biaya psikis.
7. Jasa-jasa khusus yang ditawarkan seperti pengiriman barang gratis, pembelian kredit dan bisa mengembalikan atau menukar barang yang sudah dibeli.

2.5 Kepuasan pelanggan

2.5.1 Definisi Kepuasan Pelanggan

Definisi kepuasan/ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian (*disconfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) dan kinerja actual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Engel (1990) mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil (*outcome*) sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan. Sedangkan Wilkie (1990) dalam Tjiptono (1996) mendefinisikannya sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa.

Kotler memberikan arti dari kepuasan pelanggan yaitu tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan performansi (atau hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapannya. Apabila kinerja dibawah harapan, maka konsumen akan kecewa. Bila kinerja sesuai dengan harapan, konsumen akan puas. Sedangkan bila kinerja melebihi harapan, konsumen akan sangat puas. Harapan konsumen dapat dibentuk oleh pengalaman masa lampau, komentar dari kerabatnya serta janji dan informasi pemasar dan saingannya.

Konsumen yang puas akan setia lebih lama, kurang sensitif terhadap harga dan memberi komentar yang baik tentang perusahaan.

Menurut Lupiyoadi (2006), kepuasan pelanggan dapat diidentifikasi dalam beberapa faktor, yaitu:

1. *Product-related factors*, yaitu faktor-faktor yang digunakan untuk pengembangan suatu produk yang melibatkan penentuan manfaat yang akan diberikan. Manfaat ini dikomunikasikan dalam berbagai atribut, yaitu:
 - a. *Value-To-Price Relationship*, yaitu perbandingan antara nilai produk yang diterima oleh konsumen dengan harga yang harus dibayar oleh konsumen.
 - b. *Product Quality*, adalah kemampuan suatu produk untuk melaksanakan fungsinya.
 - c. *Product Benefits*, adalah nilai yang ada dalam suatu produk yang dapat memberikan keuntungan bagi konsumen.
 - d. *Product Features*, adalah ciri-ciri fisik dari suatu produk yang membedakan produk perusahaan dari produk pesaing dan kemudian dapat dijadikan dasar *positioning* yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya.
 - e. *Product Design*, merupakan proses untuk merancang gaya dan fungsi produk yang menarik dan bermanfaat.
 - f. *Product Reliability and Consistency*, adalah keakuratan dan kehandalan produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu dan menunjukkan pengiriman produk pada suatu tingkat kinerja khusus.
 - g. *Range of Product or Service*, merupakan variasi dari produk atau jasa yang ditawarkan oleh suatu perusahaan.
2. *Service-related factors*, yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan pelayanan suatu perusahaan, yaitu:

- a. *Guarantee or Warranty*, merupakan jaminan yang diberikan oleh suatu perusahaan terhadap produk yang dapat dikembalikan bila kinerja produk tersebut tidak memuaskan.
 - b. *Complaint Handling*, yaitu penanganan terhadap keluhan-keluhan pelanggan.
 - c. *Resolution of problem*, yaitu kemampuan perusahaan untuk membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi pelanggan.
 - d. *Delivery*, yaitu menunjukkan keakuratan dan ketepatan dari proses pengiriman produk dan jasa.
3. *Purchase factors*, yaitu faktor-faktor yang berkaitan dengan pembelian, meliputi:
- a. *Ease or convenience of Acquisition*, adalah kemudahan untuk mendapatkan pengetahuan tentang produk dari perusahaan.
 - b. *Courtesy*, yaitu kesopanan, rasa hormat, perhatian, dan keramahan karyawan dalam melayani konsumen.

Kepuasan pelanggan terhadap suatu toko dipengaruhi oleh banyak hal, yaitu: produk yang ditawarkan atau jasa yang diberikan oleh toko tersebut. Menurut Berman & Joel (1986), Kepuasan atas pengalaman berbelanja sangat dipengaruhi oleh karyawan toko, kelengkapan produk toko, suasana toko dan nilai serta harga yang ditawarkan oleh suatu toko. Hal-hal tersebut harus dapat memenuhi harapan konsumen.

Kepuasan pelanggan yang tinggi akan mendorong pembelian kembali yang tinggi pula. Menurut Kotler (1994) kunci dari *customer retention* adalah kepuasan pelanggan. Menurut Oliver (1997), pembelian kembali akan berkesinambungan menciptakan profit melalui kepuasan pelanggan di tingkat tinggi. Melakukan pencegahan ketidakpuasan merupakan hal yang harus dimasukkan dalam salah satu tujuan perusahaan untuk mengembangkan kepuasan (Oliver, 1997).

2.5.2 Pengukuran Kepuasan pelanggan

Perusahaan perlu melakukan pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan karena hal ini telah menjadi hal yang esensial bagi setiap perusahaan. Langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan.

Menurut Kotler (1997), metode-metode yang dapat dipergunakan setiap perusahaan untuk memantau dan mengukur kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut:

1. Sistem keluhan dan saran (*complain and suggestion system*)

Organisasi yang berwawasan pelanggan akan membuat pelanggannya memberikan saran atau keluhan, misalnya dengan memberikan formulir bagi pelanggan untuk melaporkan kesukaan atau keluhan, penempatan kotak saran. Alur informasi ini memberikan banyak gagasan balik dan perusahaan dapat bergerak lebih cepat untuk menyelesaikan masalah.

2. Survey pelanggan (*customer surveys*)

Kepuasan pelanggan dapat diukur melalui pelanggan atas persepsinya terhadap kepuasannya.

3. Pembeli bayangan (*ghost shopping*)

Cara lain untuk mengukur mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan menyuruh orang berpura-pura menjadi pembeli dan melaporkan titik-titik kuat maupun lemah yang mereka alami sewaktu membeli produk perusahaan.

4. Analisa Kehilangan Pelanggan (*Lost customer analysis*)

Perusahaan seyogyanya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal ini terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan/penyempurnaan selanjutnya bukan hanya *exit interview* saja yang perlu, tetapi pemantauan *customer loss rate* juga penting, dimana peningkatan *customer loss rate* menunjukkan kegagalan perusahaan dalam memuaskan pelanggannya.

Menurut Rangkuti (2002), pengukuran kepuasan pelanggan bertujuan untuk:

1. Memenuhi *customer expectation*.
2. Mengevaluasi posisi perusahaan dibandingkan pesaing dan pengguna akhir
3. Menemukan bagian fasilitas mana yang membutuhkan peningkatan
4. Meningkatkan *customer relationship*, menciptakan *customer retention*, menciptakan *word-of-mouth* dari konsumen, dan mengatasi lebih cepat permasalahan yang timbul.

2.6 Repurchase Intention

Di dalam dunia bisnis dewasa ini, telah diakui bahwa kualitas jasa dan kepuasan pelanggan adalah kunci yang mempengaruhi niat membeli pada konsumen di industri jasa (Taylor & Baker, 1994). Kualitas jasa dan kepuasan pelanggan merupakan tantangan yang harus dihadapi dalam ilmu pemasaran jasa. Dari pengamatan tersebut, salah satu yang harus diperhatikan adalah *repurchase intention*.

Menurut Mittal, Ross, dan Baldasare (1998), *repurchase intention* adalah perilaku dimana menunjukkan keinginan (antusias) untuk membeli kembali suatu produk atau jasa. Menurut Zeithaml (1996), *Repurchase intention* didefinisikan sebagai keputusan pelanggan untuk terus menggunakan penyedia jasa yang sama di penggunaan jasa yang sama. Beliau juga menyatakan terdapat dua dimensi yang akan didapatkan apabila *Repurchase intention* bernilai positif yaitu niat untuk membeli kembali atau niat untuk mengkonsumsi kembali dan niat konsumen untuk melakukan *word of mouth* positif sekaligus merekomendasinya.

Repurchase intention merupakan hal yang penting karena dapat membantu menaikkan profit perusahaan secara berkesinambungan (Oliver, 1997) Menurut Cho dkk. (2004), konsumen yang tidak puas dan lebih banyak komplain akan membuat mereka tidak berkeinginan membeli kembali produk tersebut. Kegagalan menyediakan kualitas jasa harus menjadi perhatian penting bagi manajer di dalam organisasi yang bergerak di dunia jasa (Cronin & Taylor, 1992). Pada kenyataan, konsumen yang terpuaskan akan menjadikan mereka berkomitmen tinggi terhadap jasa tersebut dan di kemudian hari menjadi pelanggan yang loyal. Yang harus

digarisbawahi adalah ketika konsumen mendapat kepuasan yang tinggi terhadap pengalamannya, mereka akan cenderung lebih suka kembali lagi, menjadi pelanggan yang loyal, melakukan *word-of-mouth* positif kepada yang lain (Tian-Coal dkk., 2002). Menurut Petrick (1999), Semakin konsumen loyal kepada suatu produk jasa, semakin mungkin mereka terpuaskan oleh jasa dan semakin mungkin mereka akan membeli kembali jasa tersebut. Jadi, dapat disimpulkan bahwa loyalitas itu berhubungan langsung dengan *repurchase intention*.

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep *repurchase intention*, perlu dijelaskan perbedaan antara situasi *pre-consumption* dan situasi *post-purchase*. Menurut Patterson dan Spreng (1997), di situasi *pre-consumption*, konsumen lebih mudah dipengaruhi oleh pengaruh dari luar, seperti: *brand image*, harga, nama toko, dan komunikasi pemasarannya sedangkan di situasi *post-purchase*, konsumen sekarang telah mendapatkan pengalaman mengkonsumsi sehingga keputusan membeli lagi kurang dipengaruhi oleh pengaruh-pengaruh luar yang telah disebutkan di atas. Keputusan konsumen untuk membeli kembali lebih didasari oleh evaluasi kepuasan atau ketidakpuasan mereka terhadap jasa yang telah mereka konsumsi.

Cronin dan Taylor (1992), yang meneliti tentang hubungan antara kualitas jasa, kepuasan pelanggan, dan niat membeli dengan menggunakan *sample* dari berbagai industri, seperti, jasa bank, jasa makanan cepat saji, menemukan bahwa kepuasan memiliki hubungan yang signifikan dengan *repurchase intention*. Di dalam penelitian tersebut, kepuasan pelanggan memiliki efek yang lebih besar terhadap niat membeli daripada kualitas jasa (Cronin&Taylor, 1992). Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa jasa yang diberikan dapat saja dipersepsikan oleh konsumen memiliki kualitas yang tinggi, namun memberikan kualitas jasa yang tinggi tidak selalu menjadikan *repurchase intention* menjadi tinggi. Walaupun jasa yang diberikan dipersepsikan memiliki kualitas yang tinggi, hal tersebut mungkin bukanlah hal yang diinginkan konsumen.

2.7 Important Performance Analysis

Metode *Importance Performance Analysis* ditemukan oleh Martilla dan James pada tahun 1977. Tidak seperti SERVPERF yang menilai kepuasan pelanggan hanya pada persepsi pelanggan. Selain menilai kepuasan, teknik *Importance Performance Analysis* juga mengidentifikasi tingkat kepentingan yang diberikan oleh pelanggan terhadap berbagai kriteria atau variabel yang sedang dinilai. *Importance Performance Analysis* menilai kesenjangan antara persepsi tingkat kepentingan pada suatu atribut dan bagaimana baiknya (kinerja) atribut tersebut dipersepsikan oleh konsumen.

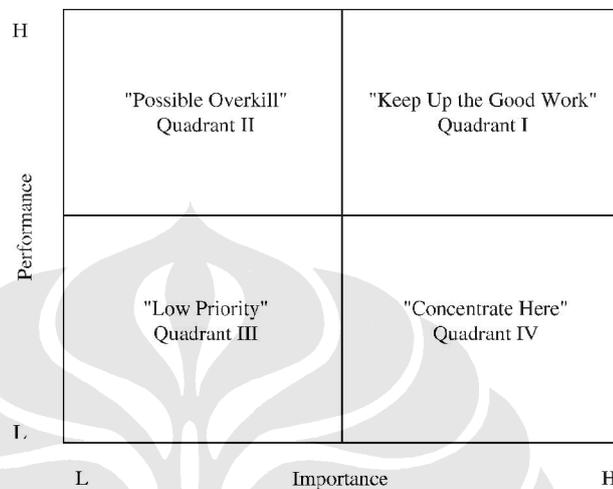
Tingkat kepentingan yang rendah menunjukkan kecilnya pengaruh atau kontribusi variabel tersebut terhadap kepuasan keseluruhan (*overall satisfaction*). Dan sebaliknya, tingkat kepentingan yang tinggi menunjukkan besar dan kritisnya pengaruh variabel tersebut dalam menentukan kepuasan pelanggan sehingga berpengaruh terhadap *overall satisfaction*.

Tujuan utama dari pengkombinasian tingkat kepentingan serta persepsi yang diterima pelanggan adalah untuk mengidentifikasi atribut serta kombinasi mana yang mempengaruhi perilaku dan kepuasan pelanggan serta atribut mana yang memiliki pengaruh paling kecil. Dari analisis teknik ini, akan didapatkan informasi yang berguna bagi pihak organisasi dalam menentukan langkah peningkatan yang paling tepat diterapkan.

Pendapat ini juga didukung oleh Lovelock (2004), yang menyatakan bahwa *Importance Performance Analysis* merupakan alat manajemen yang sangat berguna dalam mengarahkan sumber daya yang terbatas ke area dimana peningkatan performa akan memberikan efek yang sangat besar terhadap peningkatan kepuasan pelanggan keseluruhan (*overall satisfaction*).

Untuk mendukung metode ini, Martilla dan James juga mengembangkan representasinya dengan grafik dua dimensi, yang disebut dengan *importance-performance diagram*. Diagram ini memperlihatkan tingkat kepentingan dan performa suatu atribut dalam kualitas pelayanan. Nilai distribusi tengah (rata-rata atau

median) dari semua nilai tingkat kepentingan dan kinerja dari atribut dikalkulasi untuk membagi diagram menjadi empat kuadran.



Gambar 2.3 Importance-performance Diagram

Sumber: Martilla, J.A. dan James, J.C., (1977)

Keempat kuadran yang terdapat pada diagram ini memberikan informasi mengenai setiap atribut yang telah dinilai. Setiap kuadran memiliki deskripsi sebagai berikut:

- *Concentrate here*
Pada kuadran ini, konsumen merasa bahwa beberapa atribut sangat penting namun performa dari atribut tersebut masih belum sesuai dengan harapan pelanggan. Atribut-atribut tersebut harus lebih ditingkatkan laginya untuk memuaskan pelanggan.
- *Keep up the good work*
Pada kuadran ini, konsumen merasa bahwa beberapa atribut sangat penting dan performanya sudah memuaskan. Atribut pada kuadran ini harus tetap dipertahankan kinerjanya seterusnya.

- *Low priority*

Pada kuadran ini konsumen merasa tidak puas pada atribut tersebut, tetapi mereka tidak menganggap atribut tersebut penting. Peningkatan terhadap atribut yang masuk dalam kuadran ini dapat dipertimbangkan kembali karena pengaruhnya terhadap manfaat yang dirasakan oleh penjualan sangat kecil.

- *Possible overkill*

Pada kuadran ini, atribut dinilai konsumen sudah memuaskan namun mereka tidak menganggap penting atribut-atribut tersebut. Peningkatan kinerja pada atribut-atribut yang terdapat pada kuadran ini hanya akan menyebabkan terjadinya pemborosan sumber daya.

2.8 *Quality Function Deployment (QFD)*

Quality Function Deployment (QFD) merupakan suatu metode terstruktur untuk mengetahui apa yang diinginkan atau dibutuhkan konsumen dan mengubahnya menjadi rencana yang spesifik untuk menciptakan produk yang dapat memenuhi keinginan konsumen tersebut, dan kemudian mengevaluasinya. Hal-hal yang diinginkan konsumen, baik hal tersebut diungkapkan ataupun tidak, dikenal dengan istilah *voice of customer*.

Yoji Akao mendefinisikan QFD sebagai metode (teknik) yang digunakan untuk mengembangkan kualitas desain yang bertujuan untuk memuaskan konsumen dan menerjemahkan apa yang konsumen inginkan ke dalam target desain dan jaminan kualitas utama untuk digunakan pada tahap produksi.

Pada awalnya, tujuan utama pengembangan QFD adalah menjamin kualitas sejak tahap pengembangan produk. Selanjutnya, tujuan ini berkembang dimana QFD merupakan metode yang memungkinkan pembangunan dan pengembangan keinginan konsumen menjadi karakteristik kualitas dalam rangka menciptakan produk dan jasa yang bisa memenuhi semua keinginan konsumen tadi. Selain itu QFD bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi kebutuhan waktu, meningkatkan komunikasi internal, pendokumentasian yang lebih baik, dan menghemat uang. Dengan pengaplikasian QFD, manager dapat memperjelas action

plan yang harus dilakukan untuk meningkatkan kualitas jasa yang masih belum terpuaskan namun penting bagi pelanggan.

Penggunaan QFD sebagai alat pengembangan produk memiliki banyak keuntungan. Keuntungan tersebut antara lain:

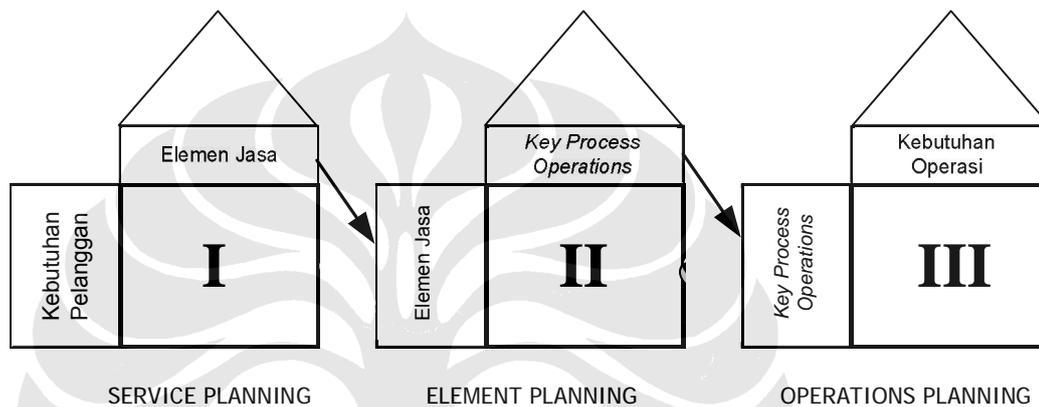
1. Mengurangi jumlah *reengineering*, komplain dan keluhan konsumen, serta biaya yang dikeluarkan;
2. Meningkatkan kepuasan pelanggan;
3. Mengidentifikasi *bottleneck* dalam proses *engineering*;
4. Meningkatkan komunikasi antar departemen;
5. Meningkatkan kemampuan dan kemungkinan transmisi informasi dari proyek pada produksi;
6. Meningkatkan pangsa pasar;
7. Memperkuat hubungan antara pihak perusahaan dengan konsumen.

Keuntungan lain dari penerapan QFD adalah dapat mempertahankan sebuah sistem sehingga dapat dengan mudah diaplikasikan pada desain lain yang similar. QFD juga membantu mengidentifikasi *competitive advantages* dari sebuah perusahaan dan menciptakan kesempatan untuk memproduksi produk ataupun jasa yang sesuai dengan keinginan pasar. Dengan menggunakan QFD, perusahaan dapat mengurangi jumlah perubahan desain, menurunkan biaya *startup*, siklus desain yang lebih pendek, mengurangi keluhan pelanggan, meningkatkan komunikasi internal, dan meningkatkan penjualan.

Keseluruhan prosedur QFD menggunakan matriks yang disebut dengan *houses* untuk memperlihatkan hubungan antara input dan output pada fase-fase pengembangan yang berbeda. Namun, aplikasi utama dari QFD adalah terletak pada penyelesaian matriks pertama. Menurut Hwang (2001) proses QFD berbasis jasa meliputi tiga fase yaitu:

1. *Service planning*. Pada fase ini sama dengan proses QFD berbasis manufaktur yaitu *product planning*. *Customer requirement* adalah hal pertama yang diidentifikasi kemudian dihubungkan dengan *service element* yang pada proses QFD berbasis manufaktur adalah *design requirement*.

2. *Element planning*. Fase ini menghubungkan antara *service element* yang diidentifikasi pada proses pertama dengan *key process operations*.
3. *Operations planning*. Pada fase ini sama dengan *production planning* yang merupakan fase terakhir pada proses QFD berbasis manufaktur di mana fase tersebut menghubungkan antara *key process operations* yang diidentifikasi pada fase sebelumnya dengan *service operations requirement*.



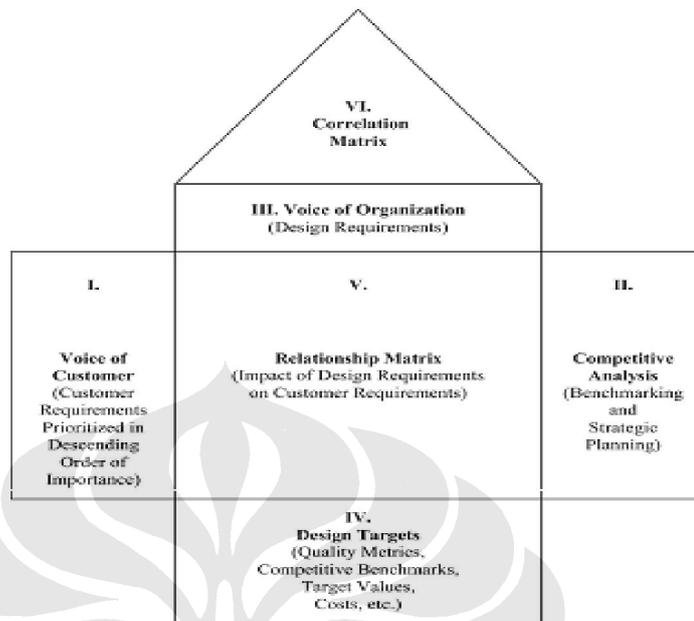
Gambar 2.4 Proses QFD untuk Perencanaan Kualitas Pelayanan

(Sumber: H. Brian Hwang dan Cynthia Teo, 2001, hal. 202)

2.9 House of Quality (HOQ)

House of Quality adalah serangkaian tahapan yang mengintegrasikan keinginan konsumen dengan kemampuan teknis dan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan. *House of Quality* merupakan langkah awal dalam proses *Quality Function Deployment* dan merupakan matriks yang paling mendasar. Dari tahap ini dapat diketahui keinginan konsumen sehingga dapat dibuat rencana teknis untuk memenuhi keinginan konsumen tersebut.

HOQ terdiri dari enam ruang seperti yang ditunjukkan pada berikut.



Gambar 2.5 Diagram *House of Quality*

Sumber: S. Bruce Han, et. Al. 2001

Bagian-bagian dalam HOQ adalah sebagai berikut:

1. Bagian kiri (*Voice of Customer*)

- *Voice of Customer*

Bagian kiri atas dari HOQ yang berisi *customer requirements*. *Voice of customer* merupakan masukan utama bagi proses pembuatan HOQ. Dari pelanggan diperoleh apa yang sebenarnya pelanggan butuhkan dan inginkan keberadaannya dalam produk/jasa yang ditawarkan. Pertanyaan yang akan ditanyakan adalah “Permintaan apa yang seharusnya dipenuhi, adakah beberapa keistimewaan yang pelanggan ingin dapatkan?” Data-data tersebut diperoleh melalui survei.

2. Bagian kanan (*Competitive Analysis*)

- *Degree of Importance*

Nilai ini menunjukkan tingkat kepentingan dari *customer requirements* yang didapat dari hasil survey.

- *Goal (Quality plan)*
Menunjukkan besarnya sasaran akhir posisi perusahaan yang ingin dicapai dalam rangka pemenuhan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Nilai dari sasaran ini ditentukan dengan mempertimbangkan posisi perusahaan dibandingkan dengan perusahaan kompetitor dan kemampuan usaha perusahaan dalam usaha memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.
- *Improvement ratio (Rate of improvement)*
Rate of improvement merupakan nilai rasio perbandingan antara tujuan yang ingin dicapai dengan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk/jasa perusahaan (performa perusahaan) saat ini.
- *Sales point*
Sales point diberikan pada atribut yang memiliki daya jual produk yang tinggi, di mana dapat ditunjang dengan usaha promosi. Nilai *sales point* dibagi atas tiga kriteria pembobotan nilai sesuai dengan kemampuan atau daya jualnya, yaitu :
 - 1 = tidak memiliki *sales point*
 - 1,2 = nilai *sales point* medium
 - 1,5 = nilai *sales point* yang tinggi
- *Row weight*
Row weight merupakan besar bobot untuk tiap baris atribut konsumen yang menjadi dasar evaluasi terhadap penentuan prioritas pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen. *Row weight* dihitung dengan rumus :

$$RW_i = IW_i \times SP_i \times IR_i$$

- di mana :
- RW_i = *Row Weight* atribut i
 - IW_i = Bobot tingkat kepentingan untuk atribut konsumen i
 - SP_i = *Sales point* untuk atribut konsumen i
 - IR_i = *Improvement ratio* atribut konsumen i

- *Normalized row weight*

Merupakan kontribusi dari besarnya *row weight* secara keseluruhan.

Normalized row weight dihitung dengan rumus :

$$NRWi = \frac{RWi}{\sum RW}$$

di mana : $NRWi$ = *Normalized Row Weight* atribut i

RWi = *Row Weight* atribut i

$\sum RW$ = *Total Row Weight*

3. Bagian atas (*Voice of Organization*)

- *Technical responses (service element)*

Technical responses pada HOQ berbasis jasa disebut juga *service element*.

Service element merupakan bagian dari HOQ yang mengidentifikasi karakteristik produk yang dapat diukur untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Hal ini akan dijawab dengan pertanyaan: “Bagaimana kebutuhan pelanggan bertemu dengan kebutuhan desain yang diperlukan?”

- *Direction of improvement*

Direction of improvement digunakan untuk mengetahui arah pengembangan dari masing-masing respon teknis yang akan memberikan peningkatan terhadap kepuasan pelanggan. Terdapat tiga jenis arah pengembangan yaitu:

↑ : Konsumen menyukai bila respon teknis semakin besar,

↓ : Konsumen menyukai bila respon teknis semakin kecil,

○ : Konsumen menyukai bila respon teknis pada target tertentu.

4. Bagian bawah (*Design Targets / Penilaian Teknis*)

- Perhitungan *Absolute Importance* dan *Relative Importance*

Absolute dan *relative importance* berguna untuk membantu dalam menentukan respon teknis mana yang akan mendapatkan prioritas untuk

dilaksanakan terlebih dahulu. *Absolute importance* adalah suatu ukuran yang menunjukkan prioritas untuk dilaksanakan dengan melihat hubungan antara *technical response*, *customer requirements*, dan tingkat kepentingan *customer requirement*. *Absolute importance* diperoleh dengan rumus :

$$AI = \sum (\text{Normalized row weight} \times \text{Nilai hubungan})$$

Sedangkan *relative importance* adalah nilai dari *absolute importance* yang dinyatakan dengan persen kumulatif. *Relative importance* diperoleh dengan rumus :

$$RI = \frac{\text{Nilai absolute untuk 1 item technical response}}{\sum (\text{absolute importance seluruh technical response})}$$

Perhitungan *Absolute Importance* dan *Relative Importance* dilakukan setelah nilai *relationship matrix* ditentukan.

- *Target*
Merupakan target dari karakteristik desain. Untuk HOQ bidang jasa, target dapat berupa jangka waktu terlaksananya respon teknis, anggaran pelaksanaan, atau target lainnya.
- *Technical difficulties*
Merupakan bagian dari HOQ yang mengestimasi tingkat kesulitan yang dapat diantisipasi oleh perusahaan untuk menjalankan tujuan desain.
- *Competitive evaluation*
Bagian ini digunakan untuk mengukur kinerja respon teknis dibandingkan dengan kemampuan perusahaan kompetitor.

5. Bagian tengah (*Relationship Matrix*)

- *Relationship matrix*
Merupakan bagian dari HOQ yang menghubungkan antara ruang *hows* dan *whats*. Matriks ini mengaitkan hubungan respon teknis / *technical*

requirements dengan *voice of customer*. Simbol yang digunakan pada matriks hubungan ini adalah:

- hubungan kuat – merupakan hubungan yang terjadi bila respon teknis berhubungan sangat erat atau sangat mempengaruhi terpenuhinya keinginan pelanggan. Dalam perhitungan bobot, hubungan kuat diberi nilai 9.
- hubungan sedang – merupakan hubungan yang terjadi bila respon teknis berhubungan erat atau mempengaruhi terpenuhinya keinginan pelanggan. Dalam perhitungan bobot, hubungan sedang diberi nilai 3.
- △ hubungan lemah – merupakan hubungan yang terjadi bila respon teknis tidak begitu mempengaruhi terpenuhinya keinginan pelanggan. Dalam perhitungan bobot, hubungan lemah diberi nilai 1.

6. Bagian atas (*Correlation Matrix*)

- *Correlation matrix*

Merupakan bagian atas pada HOQ yang mengidentifikasi apakah respon teknis saling mendukung atau saling mengganggu di dalam desain produk.

Hubungan yang digunakan adalah:

- hubungan positif kuat – hubungan yang searah, yaitu bilamana salah satu *technical response* mengalami peningkatan atau penurunan maka akan berdampak kuat pada peningkatan atau penurunan item lain yang terkait.
- hubungan positif – hubungan yang searah, yaitu bilamana salah satu *technical response* mengalami peningkatan atau penurunan maka akan berdampak pada peningkatan atau penurunan item lain yang terkait.
- ✕ hubungan negatif - hubungan yang tidak searah, yaitu bilamana salah satu *technical response* mengalami peningkatan atau penurunan maka akan berdampak pada penurunan atau peningkatan item lain yang terkait.

- ✘ hubungan negatif kuat - hubungan yang tidak searah, yaitu bilamana salah satu *technical response* mengalami peningkatan atau penurunan maka akan berdampak kuat pada penurunan atau peningkatan item lain yang terkait.

Pengisian dan perhitungan yang diperoleh dari matriks-matriks pada *House of Quality* akan digunakan sebagai pertimbangan utama dalam pengembangan apa yang akan dilakukan.

