



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**RANCANGAN PENGENDALIAN KUALITAS PELAYANAN  
DALAM INDUSTRY PERHOTELAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN QUALITY FUNCTION  
DEPLOYMENT (QFD)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Teknik**

**HASIM HANAFIE  
0906578604**

**PASCA SARJANA TEKNIK INDUSTRI  
UNIVERSITAS INDONESIA  
DEPOK  
2011**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Hasim Hanafie

NPM : 0906578604

Tanda Tangan :



Tanggal : 14 Juni 2011

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Hasim Hanafie  
NPM : 0906578604  
Program Studi : Pasca Sarjana Teknik Industri  
Judul Tesis : **Rancangan Pengendalian kualitas pelayanan dalam industri perhotelan menggunakan pendekatan Quality Function Deployment (QFD)**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia.


### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Erlinda Muslim, MSEE (  )

Pembimbing : Ir. Dendi P. Ishak, MSIE (  )

Penguji : Ir. Sri Bintang Pamungkas, MSISE, PhD (  )

Penguji : Farizal, PhD. (  )

Penguji : Dr. Ing. Amalia Suzianti, ST. MSc. (  )

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 23 Juni 2011

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT. Hanya kepada-Nya saya menyembah dan hanya kepada-Nya saya memohon pertolongan. Atas berkat rahmat, kemudahan, dan hidayah-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam saya haturkan kepada manusia yang paling saya cintai, Nabi Muhammad SAW. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Teknik Departemen Teknik Industri pada Fakultas Teknik Universitas Indonesia.

Saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas jasa-jasa mereka hingga penulis dapat menyelesaikan laporan ini. Mereka adalah:

1. Ibu Ir. Erlinda Muslim, MEE. Terima kasih atas segala yang telah ibu berikan selaku dosen pembimbing tesis ini; motivasi, arahan, saran, do'a, dan bimbingan akademis. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan ibu dengan kebaikan yang lebih banyak.
2. Bapak Ir. Dendi P Ishak, MSIE. Terima kasih atas segala yang telah bapak berikan selaku dosen pembimbing tesis ini; motivasi, arahan, saran, do'a, dan bimbingan akademis. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan bapak dengan kebaikan yang lebih banyak.
3. Bapak Ir. M. Dachyar, MSC, selaku Pembimbing Akademis, terima kasih atas bimbingannya selama ini.
4. Seluruh Direksi dan Staff serta Karyawan PT. Anugrah Jaya Agung dan Hotel Salak The Heritage. Terima kasih atas dukungan penyusunan tesis ini
5. Seluruh Partisipan, yang mendukung terkumpulnya data yang diperlukan untuk penelitian ini. Terima kasih atas partisipasinya

Saya menyadari bahwa masih banyak kekurangan di dalam tesis ini. Kritik dan saran yang membangun sangat saya harapkan. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya.

Bogor, 14 Juni 2011,

Penulis,

Hasim Hanafie



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hasim Hanafie

NPM : 0906578604

Program Studi : Pasca Sarjana

Departemen : Teknik Industri

Fakultas : Teknik

Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Rancangan Pengendalian kualitas pelayanan dalam industry perhotelan  
menggunakan pendekatan Quality Function Deployment (QFD)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 14 Juni 2011

Yang menyatakan,



( Hasim Hanafie )

## ABSTRAK

Nama : Hasim Hanafie  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul : **Rancangan Pengendalian kualitas pelayanan dalam industry perhotelan menggunakan pendekatan Quality Function Deployment (QFD)**

Penelitian ini mengkaji keinginan pelanggan melalui Voice of Customer (VOC) pada Hotel salak The Heritage. Pendekatan ini menggunakan ServQual (Service Quality) sebagai input VOC untuk diaplikasikan pada Customer Profile Matrix (CPM) dan Quality Function Deployment (QFD) dengan mengaplikasikan Analytical Hierarchy Process (AHP) sebagai perhitungan rating dari setiap permasalahan.

Tujuannya adalah untuk mengetahui urutan service yang diinginkan pelanggan melalui VOC dan dengan perhitungan AHP. Terdapat 19 Kriteria yang dihasilkan melalui metode ServQual yang tidak lain adalah VOC yang akan dianalisis.

Hasil penelitian ini menyarankan 3 peringkat teratas untuk dijadikan landasan untuk memnuhi kepuasan pelanggan

Kata Kunci:

*ServQual, Customer Profile Matrix (CPM), Analytic Hierarchy Process (AHP), Quality Function deployment (QFD).*

## ABSTRACT

Name : Hasim Hanafie  
Study Program : Industrial Engineering  
Title : **Quality Control Service design in the hospitality industry using Quality Function Deployment (QFD) approach**

This study examines the customer through the Voice of Customer (VOC) at Hotel Salak The Heritage. This approach uses ServQual (Service Quality) as input VOC to be applied on the Customer Profile Matrix (CPM) and Quality Function Deployment (QFD) to apply the Analytical Hierarchy Process (AHP) as the calculation of rating of each problem.

The aim is to determine the order of service that customers want through VOC and with AHP calculation. There are 19 criteria that were produced through the ServQual method to be analyzed.

The results of this study suggest 3 top ranking to be used as the basis to comply with customer satisfaction

Keywords:

ServQual, Customer Profile Matrix (CPM), Analytic Hierarchy Process (AHP), Quality Function Deployment (QFD).

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah .....	2
1.3 Perumusan Masalah .....	2
1.4 Tujuan Penelitian .....	3
1.5 Ruang Lingkup Permasalahan .....	3
1.6 Metodologi Penelitian.....	3
1.7 Sistematika Penulisan .....	4
BAB II LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Manajemen Kualitas .....	7
2.1.1 Kualitas .....	7
2.1.2 Kualitas Jasa .....	8
2.2 Metode Pengumpulan Data.....	10
2.2.1 Wawancara.....	10
2.2.2 Kuisisioner.....	11
2.2.3 Forum Grup Diskusi (FGD).....	13
2.3 Servqual .....	13
2.4 <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP).....	15
2.4.1 Prinsip Dasar <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP).....	17

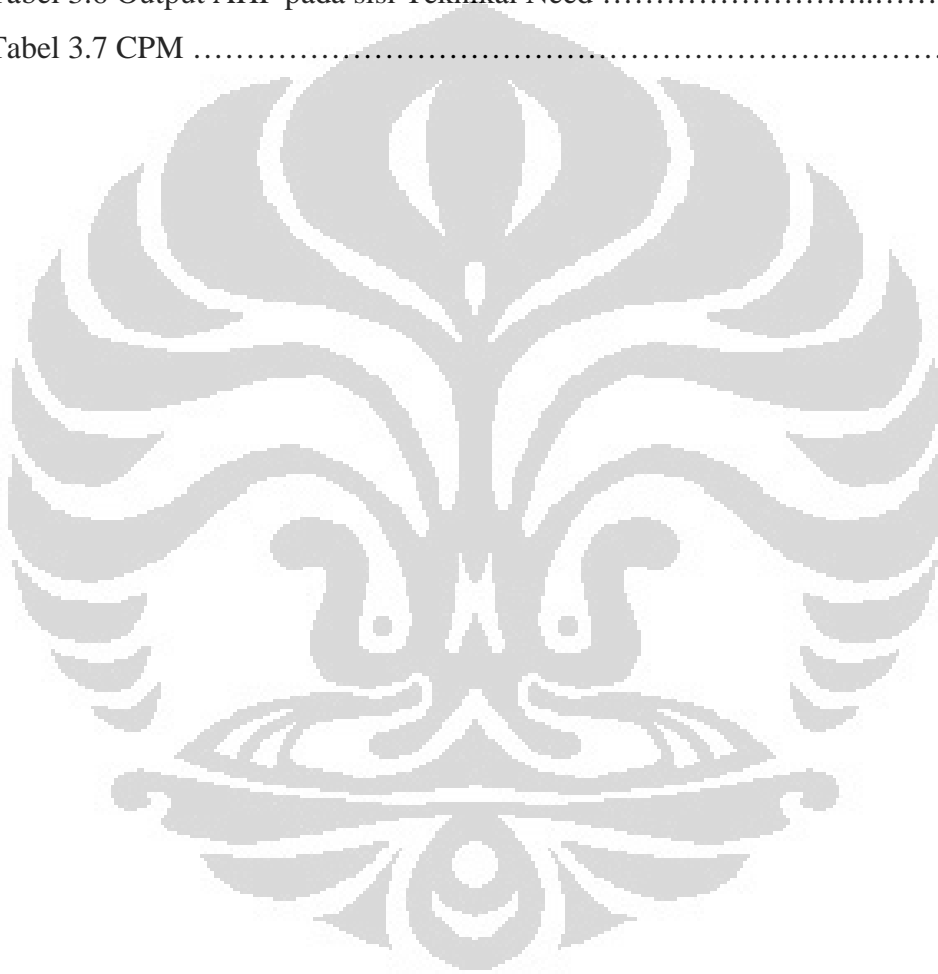
2.5 <i>Quality Function Deployment (QFD)</i> .....	18
2.6 <i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i> .....	28
2.6.1 <i>Komponen Competitive Profile Matrix—CPM</i> .....	29
2.6.2 <i>Manfaat Competitive Profile Matrix—CPM</i> .....	31
2.7 <i>Analisa SWOT</i> .....	31
2.7.1 <i>Menentukan strategi-strategi berdasarkan hasil analisa SWOT</i> .....	32
2.8 <i>Gabungan analisa SWOT, CPM dan QFD</i> .....	33
2.9 <i>Dunia perhotelan di Bogor</i> .....	33
<b>BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA</b> .....	<b>36</b>
3.1 <i>Sekilas Pandang Hotel salak The Heritage</i> .....	36
3.1.1 <i>Sejarah singkat</i> .....	36
3.1.2 <i>Struktur Organisasi</i> .....	38
3.2 <i>Jenis dan Sumber Data</i> .....	39
3.3 <i>SWOT Hotel Salak The Heritage</i> .....	40
3.4 <i>ServQual</i> .....	43
3.5 <i>AHP</i> .....	44
3.5.1 <i>AHP untuk sisi Costumer requirement</i> .....	44
3.5.2 <i>AHP untuk sisi Kebutuhan Teknis</i> .....	46
3.6 <i>COMPETITIVE PROFILE MATRIX (CPM)</i> .....	48
3.7 <i>Membangun QFD</i> .....	49
<b>BAB IV ANALISA DATA</b> .....	<b>52</b>
4.1 <i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i> .....	52
4.2 <i>Quality Function Deployment (QFD)</i> .....	53
4.2.1 <i>Correlation Matrix</i> .....	53
4.2.2 <i>Matrik Hubungan</i> .....	53
4.2.3 <i>Competitive assesment</i> .....	54
4.2.4 <i>Specification/Target Values</i> .....	54
4.3 <i>SWOT</i> .....	54
<b>BAB V KESIMPULAN</b> .....	<b>56</b>
5.1 <i>Kesimpulan</i> .....	56
5.2 <i>Saran</i> .....	57
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>58</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>60</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Diagtam Keterkaitan Masalah .....	5
Gambar 1.2. Diagram alir Metodologi Penelitian .....	6
Gambar 2.1. Persepsi terhadap kualitas .....	10
Gambar 2.2. Struktur hirarki pada AHP .....	17
Gambar 2.3. Format House of Quality .....	24
Gambar 2.4. Gabungan SWOT, CPM dan QFD.....	33
Gambar 2.5. Tingkat City Occupancy Bogor .....	35
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Hotel salah The Heritage .....	38
Gambar 3.2. Output Expert Choice 2000 untuk sisi VOC .....	45
Gambar 3.3. Output Expert Choice 2000 untuk sisi Teknikal need .....	47
Gambar 3.4. Outpou AHP untuk CSF .....	48
Gambar 3.5. House of Quality .....	49
Gamber 3.6 HOQ transformasi .....	50
Gambar 3.7. HOQ Hotel .....	51

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Matrik SWOT untuk Strategi S – O .....	41
Tabel 3.2 Matrik SWOT untuk Strategi W – O .....	41
Tabel 3.3 Matrik SWOT untuk Strategi S – T .....	42
Tabel 3.4 Matrik SWOT untuk Strategi W – T .....	42
Tabel 3.5 Output AHP pada sisi VOC .....	46
Tabel 3.6 Output AHP pada sisi Teknikal Need .....	47
Tabel 3.7 CPM .....	49



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. TABEL KETERKAITAN KEBUTUHAN TEKNIS.....	60
LAMPIRAN 2. TABEL MATRIK HUBUNGAN KEINGINAN KONSUMEN TERHADAP KEBUTUHAN TEKNIS .....	61
LAMPIRAN 3. KUISIONER KEBUTUHAN TEKNIS .....	62
LAMPIRAN 4. KUISIONER KEINGINAN KONSUMEN (LANJUTAN).....	65
LAMPIRAN 5. PROFIL EXPERT .....	66
LAMPIRAN 6. DATA BOBOT CPM.....	67
LAMPIRAN 7 DATA 5 DIMENSI SERVQUAL.....	68
LAMPIRAN 8 DATA 3 DIMENSI HOTEL SERVICE .....	72
LAMPIRAN 9. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK INPUT AWAL KEINGINAN KONSUMEN .....	75
LAMPIRAN 10. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK INPUT AWAL KEINGINAN KONSUMEN (LANJUTAN) .....	76
LAMPIRAN 11. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK OUTPUT KEINGINAN KONSUMEN .....	77
LAMPIRAN 12. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK INPUT AWAL KEBUTUHAN TEKNIS .....	78
LAMPIRAN 13. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK INPUT AWAL KEBUTUHAN TEKNIS (LANJUTAN) .....	79
LAMPIRAN 14. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK OUTPUT KEBUTUHAN TEKNIS.....	80
LAMPIRAN 15. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK OUTPUT BOBOT FAKTOR KRITIS SUKSES .....	81



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Setiap orang atau kumpulan orang yang ingin mendirikan suatu perusahaan, baik dalam bidang manufaktur maupun jasa pasti mempunyai maksud dan tujuan tertentu, misalnya mencapai tingkat penjualan tertentu, meraih laba, meningkatkan pangsa pasar, mempertahankan eksistensi, mencapai tingkat pertumbuhan tertentu, memberikan pelayanan yang optimal dan seterusnya.

Pada masa ini dengan perkembangan perekonomian yang makin global, maka persaingan di dunia bisnis menjadi sangat ketat. Sehingga diperlukan cara-cara atau metode yang bisa mengakomodir tujuan yang ingin dicapai.

Pada Industri jasa terutama di bidang pariwisata, kepuasan pelanggan memegang peranan yang sangat penting terhadap kelangsungan dari industri itu sendiri. Dengan bertumbuhnya industri pariwisata maka salah satu industri yang menunjang, yaitu perhotelan, tingkat persaingannya menjadi sangat tajam. Untuk keluar sebagai pemenang tentu dibutuhkan keputusan-keputusan atau kebijakan-kebijakan perusahaan yang tepat. Dengan parameter kepuasan pelanggan tersebut diharapkan pelanggan akan memilih perusahaan tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dibutuhkan penelitian kepuasan pelanggan yang seperti apa yang bisa di-*provide* oleh perusahaan dan kostumer seperti apa yang akan dibidik. Pelanggan adalah titik fokus dari setiap bisnis (Cakrabarty & Tan 2006). Eksistensi bisnis tergantung pada kepuasan pelanggan. Pelanggan mengharapkan layanan berkualitas tinggi, bahkan bersedia untuk membayar premium untuk layanan yang lebih baik (R Sousa & C Voss 2002).

Dari perspektif pelanggan, kualitas pelayanan yang baik mengarah pada hubungan pelanggan jangka panjang diukur dengan perlindungan kembali dan penjualan silang, juga merekomendasikan layanan pelanggan kepada orang lain (Gronroos 1990). Jasa pada dasarnya berbeda dari manufaktur; perbedaan ini berkontribusi pada meningkatnya kompleksitas kualitas pelayanan (Hensley & Dobie 2005). Perusahaan membuat semua upaya untuk memberikan layanan berkualitas tinggi untuk menyenangkan pelanggan. Tapi meskipun upaya sudah

yang terbaik keluhan kadang-kadang tidak bisa dihindari (Desai 2006). Namun pemulihan yang baik bisa berubah menjadi marah, pelanggan yang tidak puas menjadi yang setia (Zeithamal 1990). Kunci keberhasilan terletak pada mengakui pentingnya menanggapi secara adil dan efektif untuk keluhan pelanggan (Collier 1994). Keluhan sering menjadi harta informasi yang berharga yang mengarah pada ide-ide konstruktif untuk memperbaiki dan meningkatkan layanan dalam di masa depan (Yoo & Park 2007). Penelitian menunjukkan bahwa hanya sejumlah kecil pelanggan yang tidak puas sebenarnya mengeluh dan memberikan perusahaan kesempatan untuk memperbaiki diri. Yang lainnya hanya pergeseran loyalitas (Kumar at. Al. 2008). Oleh karena itu menjadi penting untuk menyelesaikan keluhan secara wajar pada awal bukannya mengambil pendekatan defensif (Fornell & Wernerfelt 1987). penanganan keluhan pelanggan tersusun adalah salah satu prinsip untuk pencegahan masalah dalam jangka panjang (Anthony 2006) (Shanmugaraja, Nataraj, Gunasekaran 2010).

### **1.2 Diagram Keterkaitan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dijelaskan pada sub-bab diatas maka visualisasi permasalahan secara sistematis dikonstruksikan dalam sebuah diagram keterkaitan masalah. Diagram keterkaitan masalah dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.1.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Pokok permasalahan yang menjadi fokus dalam penelitian ini adalah perlunya menentukan target prioritas pelayanan yang menghasilkan kepuasan pelanggan yang optimal.

Pada kasus ini kita melihat perkembangan di bidang perhotelan di Bogor berkembang cukup signifikan. Dengan perkembangan yang sedemikian pesat maka persaingan di industri perhotelan menjadi sangat ketat. dengan berkembangnya industri perhotelan dan tumbuhnya hotel-hotel baru yang sedemikian pesat yang menyebabkan jumlah kamar di bogor ikut berkembang, maka prosentasi tingkat hunian kota (*city occupancy rate*) diyakini akan turun dan akan berimbas pada *occupancy rate* (tingkat hunian) di tiap hotel.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh disain urutan prioritas pelayanan kepada pelanggan berdasarkan suara dari pelanggan (*voice of the customer*) sehingga target pelayanan menjadi optimal menggunakan pendekatan metode *Quality Function Deployment* (QFD), AHP, CPM, dan ServQual.

Penelitian ini juga dilakukan untuk:

- Mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan oleh Hotel Salak The Heritage kepada para pelanggannya,
- Mengetahui atribut apa saja yang dianggap penting dalam *Customer Requirements*, dan
- Mengetahui kebutuhan teknik apa saja yang diperlukan perusahaan untuk menjawab *Customer Requirements*.

#### 1.5 Ruang Lingkup Permasalahan

Ruang lingkup dari penelitian ini berfungsi untuk mengarahkan serta menentukan fokus utama mengenai masalah yang akan diteliti sesuai dengan apa yang direncanakan. Ruang lingkup serta asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Semua pelayanan yang dimiliki oleh hotel.
- Data pengunjung hotel merupakan data satu tahun terakhir.
- Pengelompokan data complain dari pengunjung atau tamu berdasarkan kriteria-kriteria yang akan ditentukan kemudian

Pada tulisan ini kita melihat salah satu hotel bintang 4 yang berada di kota bogor yaitu Hotel Salak the Heritage yang mulai beroperasi kembali setelah renovasi pada tahun 1998. Hotel tersebut akan dijadikan sample untuk melihat perilaku konsumen dalam memilih sebuah hotel.

#### 1.6 Metodologi Penelitian

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara atau tahapan ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiono, 2007). Metode penelitian adalah keseluruhan proses berfikir mulai dari menemukan masalah dalam suatu kerangka teoritis tertentu, serta pengumpulan data bagi

pengujian empiris sampai dengan penjelasan dan penarikan kesimpulan dari permasalahan yang diteliti.

Diagram alir metodologi penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.2.

### 1.7 Sistematika Penulisan

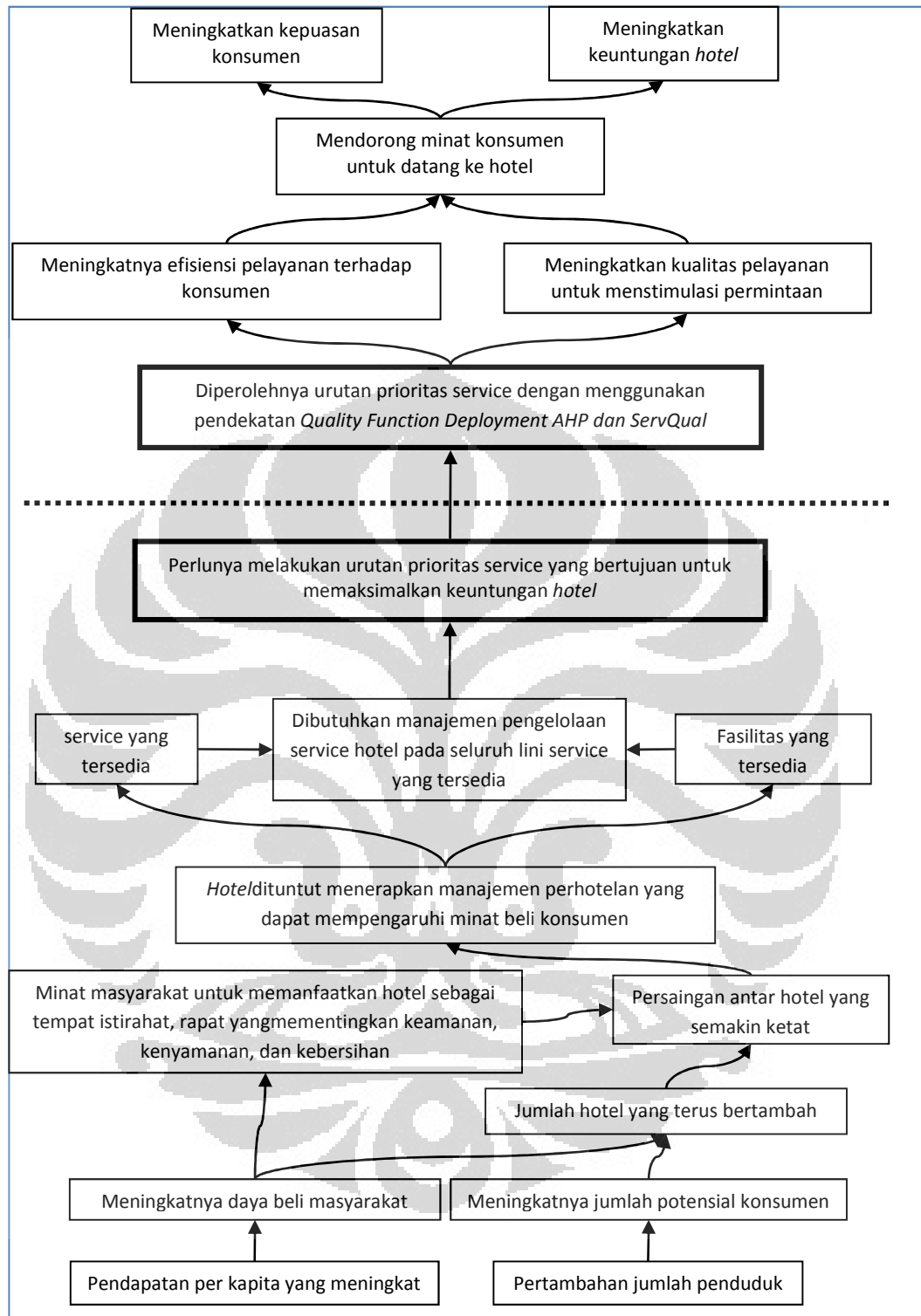
Bab I Pendahuluan, berisi tentang latar belakang permasalahan, pokok permasalahan yang dibahas dan dikaji dalam penelitian, diagram keterkaitan masalah, tujuan dari penelitian, ruang lingkup penelitian, metodologi penelitian, serta sistematika penulisan. Diharapkan setelah membaca bab satu ini, pembaca akan mengetahui dan memahami terutama apa tujuan penelitian, apa pokok permasalahan yang dibahas serta bagaimana dan dengan cara apa permasalahan tersebut dijawab.

Bab II Landasan Teori, dalam bab ini akan ditinjau kerangka teori yang mendukung penelitian, meliputi konsep analisa SWOT, *Quality Function Deployment* (QFD), AHP, CPM dan ServQual. Banyak *tools* untuk bisa digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Disini kita berbicara mengenai analisa SWOT, CPM, *quality function deployment* (QFD), AHP dan ServQual untuk melihat keterkaitan antara keinginan dari pelanggan (*voice of customer*) terhadap kemampuan teknis dari perusahaan tersebut.

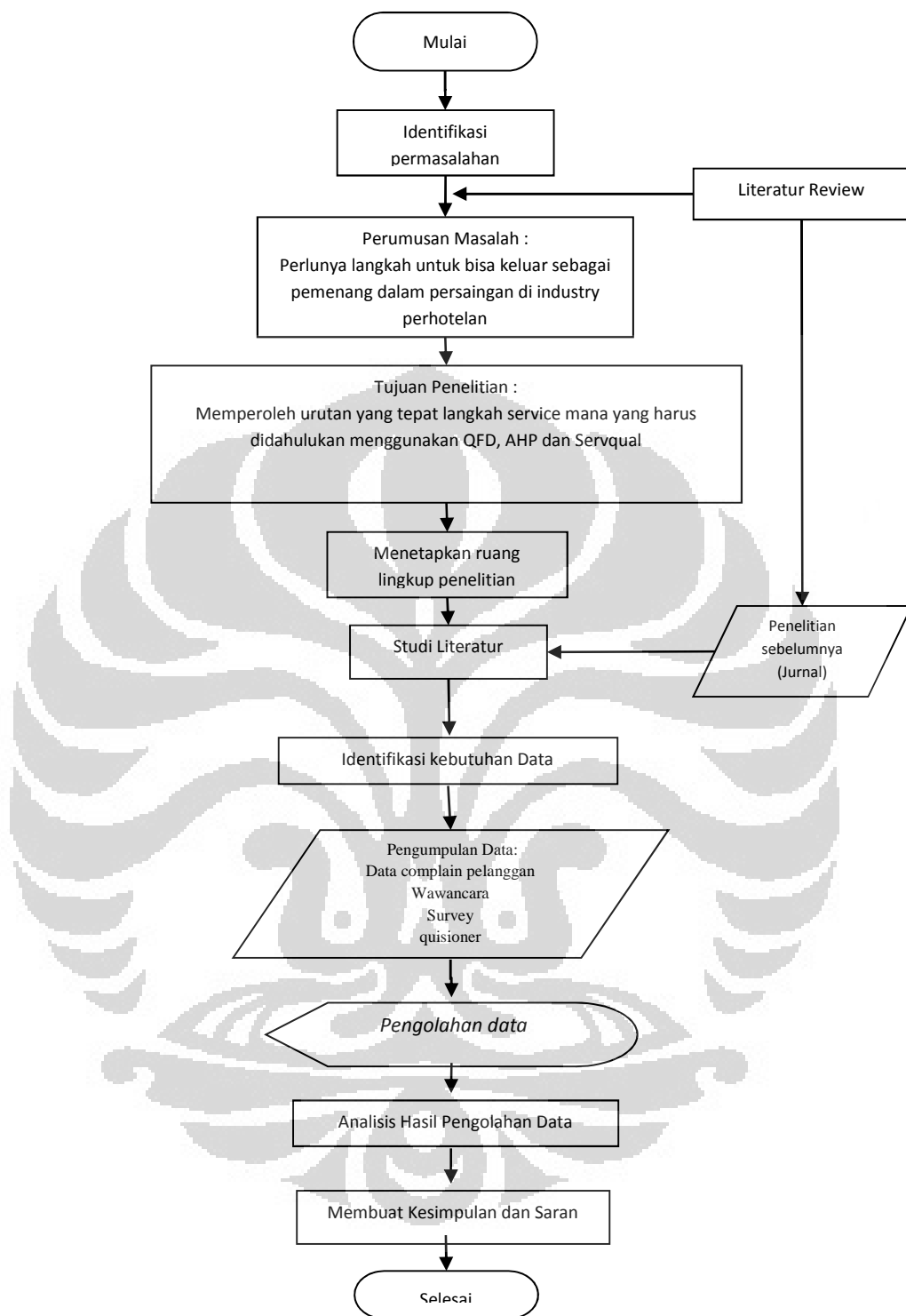
Bab III Pengumpulan dan Pengolahan Data, berisikan informasi dan gambaran tentang industri perhotelan. Diharapkan dengan gambaran dan pemaparan ini, akan dapat diketahui obyek penelitian.

Bab IV Analisa dan Pembahasan, berisikan analisi terhadap hasil pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan pada bab III diatas.

Bab V Kesimpulan dan Saran, merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan penelitian serta saran-saran mengenai hal yang dapat dilakukan selanjutnya oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Kesimpulan yang didapat, sesuai dengan tujuan penelitian yang dirumuskan pada bab I.



**Gambar 1.1** Diagram Keterkaitan Masalah



**Gambar 1.2** Diagram Alir Metodologi Penelitian

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Manajemen Kualitas**

##### **2.1.1 Kualitas**

Mutu (*quality*) ialah keinginan pelanggan yang mungkin selama ini kurang dikelola. Kualitas yang tinggi adalah kunci untuk kebanggaan, produktifitas dan kemampuan. Tujuan kualitas harus merupakan produk dan jasa yang dapat memberikan kepuasan pelanggan. Agar dapat berhasil, aktifitas mutu harus didukung oleh manajemen dan berorientasi kepada konsumen. Kualitas suatu barang maupun jasa berorientasi dapat dilihat dari kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Menurut Vincent Gaspersz, kualitas merupakan aktifitas teknik dan manajemen, melalui mana kita mengukur karakteristik kualitas dari produk (barang dan/atau jasa), kemudian membandingkan hasil tersebut dengan spesifikasi produk yang diinginkan pelanggan, serta mengambil tindakan yang tepat apabila ditemukan perbedaan diantara kinerja aktual dan standar.

Dalam perspektif *Total Quality Management* (TQM), kualitas dipandang secara lebih luas dimana tidak hanya aspek hasil saja yang ditekankan, melainkan juga meliputi proses, lingkungan, dan manusia.

Bila ditelusuri lebih jauh, keberanekaragaman definisi kualitas ini dikarenakan adanya perbedaan perspektif atau pandangan yang digunakan. Menurut *garvin*, paling tidak ada lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan, yakni (Fandy Tjiptono, 2008):

1. *Trancendent approach*

Menurut pendekatan ini, kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit dioperasionalkan.

2. *Product based approach*

Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikualifikasikan dan dapat diukur.

3. *User based approach*

Pendekatan ini mendasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang menggunakan, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang, adalah produk kualitas tinggi.

#### 4. *Manufacturing based approach*

Perspektif ini bersifat *supply-based* dan terutama memperhatikan praktek-praktek perikayasaan dan *manufacturing*, serta mendefinisikan kualitas sama dengan persyaratan (*coformance of requirement*).

#### 5. *Value based approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan *trade-off* antara kinerja produk dan harga kualitas didefinisikan sebagai *affordable excellent*.

Tidak ada definisi kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut;

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

### 2.1.2 Kualitas Jasa

Kualitas jasa lebih sulit untuk didefinisikan, dijabarkan dan diukur bila dibandingkan dengan kualitas barang. Bila ukuran kualitas dan pengendalian kualitas telah lama ada untuk barang-barang berwujud (*tangible goods*), maka untuk jasa berbagai usaha telah dan sedang dikembangkan untuk merumuskan ukuran-ukuran semacam itu.

Jasa merupakan suatu produk yang *intangible* dapat memberikan nilai lebih (*value added*) dalam hubungannya untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen pada saat dibutuhkan sebagai solusi memecahkan masalah konsumen. Jasa ada bersamaan dengan permintaan konsumen, oleh karena itu pengadaan jasa tidak dapat disimpan dan jika tidak digunakan konsumen menjadi berlalu begitu saja. Karena dalam penilaian kualitas jasa sangat subyektif, hal ini yang menyebabkan output jasa tidak seragam tergantung oleh siapa, kapan dan dimana jasa itu dihasilkan. Berikut karakteristik yang membedakan antara jasa dengan barang dapat dikelompokkan sebagai berikut:



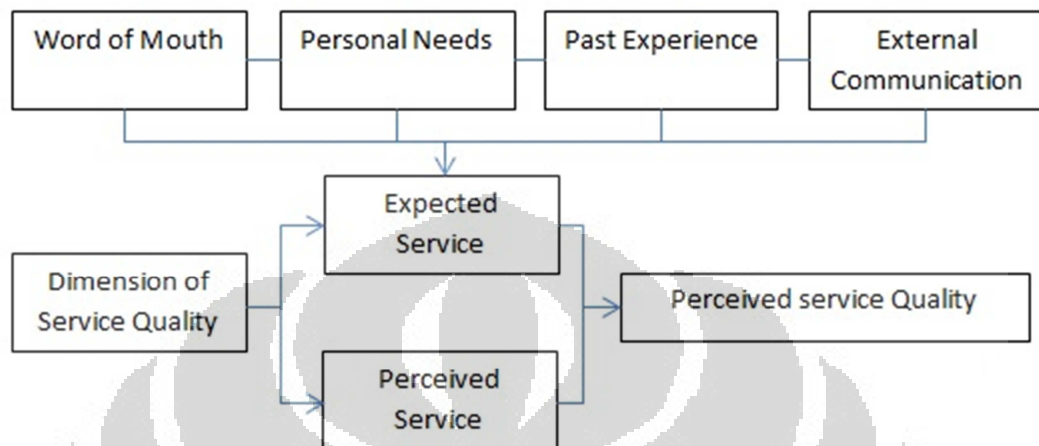
- Tidak dapat dilihat (*intangibility*), karakteristik yang satu ini sangat membedakan terhadap produk barang, jika barang dapat dilihat, dipegang dan dirasakan secara fisik maka jasa adalah sebaliknya. Jasa merupakan suatu usaha atau aktifitas yang menghasilkan nilai tambah yang tidak tampak dimata akan tetapi dapat dirasakan.
- Tidak dapat dipisahkan (*inseparability*), keterlibatan konsumen dalam hal ketersediaan jasa merupakan salah satu karakteristik jasa di mana proses ketersediaan jasa mulai dari konsumen itu ada sampai akhir proses tersebut keterlibatan konsumen tidak bisa dipisahkan dalam proses tadi, jadi jasa itu ada bersamaan dengan permintaan akan jasa oleh konsumen itu ada.
- *Perishability*, jasa merupakan suatu komoditas yang tidak tahan lama, karena jasa tidak dapat disimpan sejak jasa tidak diinginkan maka akan berlalu begitu saja. Jasa sangat sensitif dalam penentuan strategi terutama di mana tingkat kebutuhan akan jasa sangat fluktuatif.
- Berbeda-beda (*variability*), output yang dihasilkan sangat bervariasi, artinya banyak standar akan jenis dan kualitas tergantung oleh siapa, kapan, di mana jasa itu dihasilkan/diberikan.

Sementara Gronroos menyatakan bahwa kualitas total suatu jasa terdiri atas tiga komponen utama, yaitu:

1. *Technical Quality*. Berkaitan dengan kualitas output jasa yang dipersepsikan pelanggan. Komponen ini dapat dijabarkan lagi menjadi tiga jenis, yaitu: *Search-Quality* (dapat dievaluasi sebelum dibeli), *Experimence-Quality* (hanya dapat dievaluasi setelah dikonsumsi) dan *credence quality* (sukar dievaluasi pelanggan )
2. *Functional Quality (process-related dimension)*. Berkaitan dengan kualitas cara penyampaian jasa atau menyangkut proses transfer kualitas teknis, output atau hasil akhir jasa dari penyedia jasa kepada pelanggan
3. *Corporate image*. Berkaitan dengan profil, reputasi, citra umum dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

Kualitas jasa ditentukan selama proses penyampaian jasa, yang biasanya terjadi dengan melibatkan pelanggan dan penghubung dari pemberi jasa. Kepuasan

pelanggan dalam kualitas jasa didefinisikan dengan membandingkan persepsi terhadap jasa yang diterima dengan ekspektasi mengenai jasa yang diinginkan. Gambar 2.1. menggambarkan persepsi terhadap kualitas jasa.



**Gambar 2.1. Persepsi terhadap kualitas**

## 2.2 Metode Pengumpulan Data

### 2.2.1 Wawancara

Wawancara merupakan proses pencarian data berupa pendapat/ pandangan/ pengamatan seseorang yang akan digunakan sebagai salah satu bahan. Wawancara adalah salah satu faktor penting dalam menggali informasi dari nara sumber.

Menurut Prabowo (1996) wawancara adalah metode pengambilan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada seseorang responden, caranya adalah dengan bercakap-cakap secara tatap muka.

Pada penelitian ini wawancara akan dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara. Menurut Patton (dalam Poerwandari 1998) dalam proses wawancara dengan menggunakan pedoman umum wawancara ini, interview dilengkapi pedoman wawancara yang sangat umum, serta mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tidak terbentuk pertanyaan yang eksplisit.

Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan *interviewer* mengenai aspek-aspek apa yang harus dibahas, juga menjadi daftar pengecek (*check list*) apakah aspek-aspek relevan tersebut telah dibahas atau ditanyakan.

Dengan pedoman demikian *interviewer* harus memikirkan bagaimana pertanyaan tersebut akan dijabarkan secara kongkrit dalam kalimat Tanya, sekaligus menyesuaikan pertanyaan dengan konteks actual saat wawancara berlangsung (Patton dalam poerwandari, 1998)

Kerlinger (dalam Hasan 2000) menyebutkan 3 hal yang menjadi kekuatan metode wawancara :

- a. Mampu mendeteksi kadar pengertian subjek terhadap pertanyaan yang diajukan. Jika mereka tidak mengerti bisa diantisipasi oleh *interviewer* dengan memberikan penjelasan.
- b. Fleksibel, pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan masing-masing individu.
- c. Menjadi satu-satunya hal yang dapat dilakukan disaat tehnik lain sudah tidak dapat dilakukan.

Menurut Yin (2003) disamping kekuatan, metode wawancara juga memiliki kelemahan, yaitu :

- a. Rentan terhadap bias yang ditimbulkan oleh kontruksi pertanyaan yang penyusunanya kurang baik.
- b. Rentan terhadap terhadap bias yang ditimbulkan oleh respon yang kurang sesuai.
- c. *Probling* yang kurang baik menyebabkan hasil penelitian menjadi kurang akurat.
- d. Ada kemungkinan subjek hanya memberikan jawaban yang ingin didengar oleh *interviewer*.

### 2.2.2 Kuisisioner

Kuesioner adalah alat yang efektif untuk mendapatkan informasi yang diinginkan dari pelanggan, di mana diperlukan jumlah responden yang besar. Apabila dilakukan secara intensif, penggunaan kuesioner akan memberikan kelebihan-kelebihan:

1. Jumlah informasi yang berlimpah.
2. Membutuhkan jangka waktu dan dana yang tidak begitu besar.
3. Data yang didapatkan dari kuesioner dapat dianalisis dengan berbagai cara.

Kelemahan penggunaan kuesioner dalam pencarian data, yaitu tingkat pengambilan yang rendah. Ada dua hal penting yang harus diperhatikan dalam membuat kuesioner, yaitu :

1. Kuesioner harus mendorong atau memotivasi responden untuk terlibat dalam pertanyaan, untuk bekerja sama dan untuk melengkapi pertanyaan yang diberikan.
2. Kuesioner harus meminimalisasi kesalahan pada tanggapan dari responden.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pembuatan kuesioner adalah sebagai berikut :

1. Menentukan informasi yang dibutuhkan
2. Menentukan isi pertanyaan, menentukan pertanyaan yang diperlukan dan jumlah pertanyaan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
3. Merancang pertanyaan yang dimengerti dan menarik untuk dijawab oleh responden,
4. Menentukan struktur dari kuesioner, yaitu pertanyaan terbuka atau pertanyaan tertutup. Pertanyaan terbuka memberikan kebebasan kepada responden untuk memberikan jawaban dengan kata-kata sendiri. Sementara pertanyaan tertutup memberikan pilihan kepada responden. Jenis pertanyaan tertutup ada 3, yaitu
  - ✚ Pilihan ganda (multiple choice question).
  - ✚ Dichtomous question, yaitu pertanyaan dengan dua pilihan jawaban, seperti ya/tidak atau setuju/tidak setuju.
  - ✚ Skala (scales likert), yaitu pertanyaan yang memberikan pilihan jawaban berskala.
5. Menyusun kata-kata dalam pertanyaan yang jelas dan mudah dimengerti oleh responden.
6. Mengatur pertanyaan dalam susunan yang benar.
7. Menentukan bentuk dan layout dari kuesioner.
8. Reproduksi dari kuesioner dengan kualitas yang baik.
9. Pengujian awal kuesioner terhadap sejumlah sampel.

### 2.2.3 Forum Grup Diskusi (FGD)

Teknik pengumpulan data ini sangat bermanfaat dalam menggali data terutama mengenai sikap, minat, dan kondisi dan juga untuk menggali keinginan serta kebutuhan peneliti. Dalam FGD menurut HB Sutopo (2002 : 63) bahwa “Peneliti harus sudah melakukan persiapan sebelumnya dengan mengembangkan pedoman tertulis mengenai fokus permasalahannya, atau berbagai hal pokok yang akan di bahas”.

Melalui teknik ini peneliti melakukan diskusi dengan internal dan eksternal *expert* mengenai pembahasan permasalahan yang diajukan oleh peneliti. Langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti antara lain :

a. Persiapan awal

Peneliti menentukan tempat untuk pelaksanaan diskusi dan perlengkapan untuk pelaksanaan. Peneliti mempersiapkan berbagai instrumen yang akan didiskusikan, kemudian menentukan nara sumber yang akan diikuti sertakan dalam diskusi,

b. Pelaksanaan FGD

Pelaksanaan dilakukan dalam ruangan tertentu, peneliti sebagai moderator untuk memberikan berbagai pertanyaan kepada nara sumber. Nara sumber memberikan berbagai jawaban atas pertanyaan yang diberikan oleh moderator. Kemudian moderator mencatat hal-hal yang penting dan mendukung sebagai data hasil penelitian.

c. Menyimpulkan hasil FGD

Peneliti selaku pemegang peran dalam jalannya diskusi menutup kegiatan tersebut, kemudian peneliti membuat simpulan tersendiri dari hasil diskusi.

### 2.3 Servqual

Model Servqual ini pertama kali dibangun atas asumsi bahwa konsumen membandingkan kinerja atribut jasa standard ideal atau sempurna untuk masing-masing atribut. Bila kinerja atribut melampaui standard, maka persepsi atas kualitas jasa keseluruhan akan meningkat. Parasuraman dkk menggunakan lima dimensi pokok untuk mengukur kualitas jasa, yakni: *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty* dan *tangibles*.

Penilaian kualitas jasa menggunakan model Servqual mencakup perhitungan perbedaan-perbedaan diantara nilai yang diberikan para pelanggan untuk setiap pasang pernyataan berkaitan dengan harapan dan persepsi.

Kualitas jasa suatu perusahaan pada kelima pokok yang dirangkum oleh Parasuraman dkk. Tersebut, dapat dihitung untuk semua responden, dengan jalan menghitung rata-rata skor Servqual mereka pada pernyataan-pernyataan yang mencerminkan setiap dimensi kualitas jasa, Rata-rata skor Servqual dapat pula memasukkan derajat kepentingan relative dimensi di mata pelanggan, dengan memberikan bobot pada setiap dimensi, sehingga didapatkan rata-rata tertimbang. Hal ini dapat menjadi evaluasi untuk menyebarkan (*redployment*) sumber daya dalam memperbaiki item atau atribut-atribut yang performancenya rendah.

Meskipun demikian, setidaknya ada tiga area yang merupakan kelemahan Servqual dan memerlukan pembenahan (Kay.C, Tan, Theresia AP,2001):

1. Servqual berasumsi bahwa hubungan antara kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan *performance* (kualitas) atribut bersifat linier. Konsekuensinya, kepuasan pelanggan yang rendah berarti rendahnya atribut kehandalan (*performance-atribut*) tersebut, dan ini menjadi fokus perbaikan. Asumsi itu tidak sepenuhnya benar. Misalnya perhatian yang lebih terhadap atribut tertentu tidak akan membuat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi apabila ada kejenuhan atau jika atribut tersebut merupakan sesuatu yang *taken for granted*. Sebaliknya ada atribut dengan perlakuan dan perbaikan yang sedikit, dapat membuat kepuasan pelanggan yang tinggi. Hal ini terjadi apabila atribut tersebut tidak diharapkan dan sangat menyenangkan.
2. Servqual berguna bagi perbaikan berkelanjutan. Namun dengan makin kuatnya tekanan pasar serta tingginya kompetisi, maka untuk eksis dalam tekanan dan persaingan yang tinggi, tidak cukup hanya dilakukan dengan perbaikan berkelanjutan. Situasi membutuhkan inovasi-inovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif atas pesaing-pesaing. Servqual tidak dilengkapi dengan perangkat untuk melakukan inovasi-inovasi tersebut.
3. Servqual terfokus pada nilai gap antara nilai persepsi dan nilai harapan. Namun Servqual tidak menyediakan perangkat bagaimana untuk mengurangi atau menutup gap score tersebut.

#### 2.4 *Analytic Hierarchy Process (AHP)*

Metode *Analytic Hierarchy Process (AHP)* dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 70-an ketika di Warston school. Metode AHP merupakan salah satu metode yang dapat digunakan dalam sistem pengambilan keputusan dengan memperhatikan faktor-faktor persepsi, preferensi, pengalaman dan intuisi. AHP menggabungkan penilaian – penilaian dan nilai – nilai pribadi ke dalam satu cara yang logis.

Metode ini adalah sebuah kerangka untuk mengambil keputusan dengan efektif atas persoalan dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan memecahkan persoalan tersebut kedalam bagian – bagiannya, menata bagian atau variabel ini dalam suatu susunan hirarki, memberi nilai numerik pada pertimbangan subjektif tentang pentingnya tiap variabel dan mensintesis berbagai pertimbangan ini untuk menetapkan variabel yang mana yang memiliki prioritas paling tinggi dan bertindak untuk mempengaruhi hasil pada situasi tersebut. Metode ini juga menggabungkan kekuatan dari perasaan dan logika yang bersangkutan pada berbagai persoalan, lalu mensintesis berbagai pertimbangan yang beragam menjadi hasil yang cocok dengan perkiraan kita secara intuitif sebagaimana yang dipersentasikan pada pertimbangan yang telah dibuat.

*Analytic Hierarchy Process (AHP)* mempunyai landasan aksiomatik yang terdiri dari :

1. ***Reciprocal Comparison***, yang mengandung arti si pengambil keputusan harus bisa membuat perbandingan dan menyatakan preferensinya. Preferensinya itu sendiri harus memenuhi syarat resiprokal yaitu kalau A lebih disukai dari B dengan skala  $x$ , maka B lebih disukai dari A dengan skala.
2. ***Homogeneity***, yang mengandung arti preferensi seseorang harus dapat dinyatakan dalam skala terbatas atau dengan kata lain elemen-elemennya dapat dibandingkan satu sama lain. Kalau aksioma ini tidak dapat dipenuhi maka elemen-elemen yang dibandingkan tersebut tidak seragam (homogenous) dan harus dibentuk suatu '*cluster*' (kelompok elemen-elemen) yang baru.

3. **Independence**, yang berarti preferensi dinyatakan dengan mengasumsikan bahwa kriteria tidak dipengaruhi oleh alternatif-alternatif yang ada melainkan oleh objektif secara keseluruhan. Ini menunjukkan bahwa pola ketergantungan atau pengaruh dalam model AHP adalah searah keatas, Artinya perbandingan antara elemen-elemen dalam satu level dipengaruhi atau tergantung oleh elemen-elemen dalam level di atasnya.
4. **Expectations**, artinya untuk tujuan pengambilan keputusan, struktur hirarki diasumsikan lengkap. Apabila asumsi ini tidak dipenuhi maka si pengambil keputusan tidak memakai seluruh kriteria dan atau objektif yang tersedia atau diperlukan sehingga keputusan yang diambil dianggap tidak lengkap.

Tahapan – tahapan pengambilan keputusan dalam metode AHP pada dasarnya adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria dan alternatif - alternatif pilihan yang ingin di rangking.
3. Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat diatas. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau *judgement* dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat-tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
4. Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen di dalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom.
5. Menghitung nilai *eigen vector* dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data (preferensi) perlu diulangi. Nilai *eigen vector* yang dimaksud adalah nilai *eigen vector* maksimum yang diperoleh dengan menggunakan matlab maupun dengan manual.
6. Mengulangi langkah, 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung *eigen vector* dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai *eigen vector* merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk



mensintetis pilihan dalam penentuan prioritas elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.

8. Menguji konsistensi hirarki. Jika tidak memenuhi dengan  $CR < 0,100$  maka penilaian harus diulangi kembali.

#### 2.4.1 Prinsip Dasar *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Dalam menyelesaikan persoalan dengan metode AHP ada beberapa prinsip dasar yang harus dipahami antara lain :

##### 1. *Decomposition*

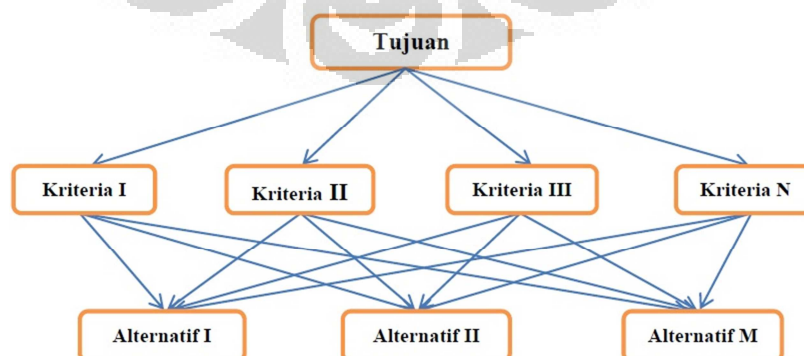
Pengertian *decomposition* adalah memecahkan atau membagi problema yang utuh menjadi unsur – unsurnya ke bentuk hirarki proses pengambilan keputusan, dimana setiap unsur atau elemen saling berhubungan. Untuk mendapatkan hasil yang akurat, pemecahan dilakukan terhadap unsur – unsur sampai tidak mungkin dilakukan pemecahan lebih lanjut, sehingga didapatkan beberapa tingkatan dari persoalan yang hendak dipecahkan. Struktur hirarki keputusan tersebut dapat dikategorikan sebagai *complete* dan *incomplete*. Suatu hirarki keputusan disebut *complete* jika semua elemen pada suatu tingkat memiliki hubungan terhadap semua elemen yang ada pada tingkat berikutnya, sementara hirarki keputusan *incomplete* kebalikan dari hirarki *complete*.

Bentuk struktur *dekomposisi* yakni :

Tingkat pertama : Tujuan keputusan (Goal)

Tingkat kedua : Kriteria – kriteria

Tingkat ketiga : Alternatif – alternatif



**Gambar 2.2. Struktur hirarki pada AHP**

Hirarki masalah disusun untuk membantu proses pengambilan keputusan dengan memperhatikan seluruh elemen keputusan yang terlibat dalam sistem. Sebagian besar masalah menjadi sulit untuk diselesaikan karena proses pemecahannya dilakukan tanpa memandang masalah sebagai suatu sistem dengan suatu struktur tertentu.

## 2. *Comparative Judgement*

*Comparative judgement* dilakukan dengan penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkatan di atasnya. Penilaian ini merupakan inti dari AHP karena akan berpengaruh terhadap urutan prioritas dari elemen – elemennya. Hasil dari penilaian ini lebih mudah disajikan dalam bentuk *matriks pairwise comparisons* yaitu matriks perbandingan berpasangan memuat tingkat preferensi beberapa alternatif untuk tiap kriteria. Skala preferensi yang digunakan yaitu skala 1 yang menunjukkan tingkat yang paling rendah (*equal importance*) sampai dengan skala 9 yang menunjukkan tingkatan paling tinggi (*extreme importance*).

## 3. *Synthesis of Priority*

*Synthesis of priority* dilakukan dengan menggunakan *eigen vector* method untuk mendapatkan bobot relatif bagi unsur – unsur pengambilan keputusan.

## 4. *Logical Consistency*

*Logical consistency* merupakan karakteristik penting AHP. Hal ini dicapai dengan mengagresikan seluruh *eigen vector* yang diperoleh dari berbagai tingkatan hirarki dan selanjutnya diperoleh suatu vektor komposit tertimbang yang menghasilkan urutan pengambilan keputusan.

## 2.5 *Quality Function Deployment (QFD)*

*Quality Function Deployment* adalah metodologi untuk menangkap dan menterjemahkan suara konsumen (*voice of the Costumer*) kedalam karakteristik *engineering* dari produk atau jasa (Paryani, Maoudi and Cudney; 2010). Dalam hal ini kita akan mengidentifikasi suara konsumen dengan menggunakan metode survey dan juga mengidentifikasi karakteristik *engineering* dari produk atau jasa yang disediakan oleh perusahaan sehingga didapat matriks diagram keterkaitan dan urutan service mana yang harus didahulukan untuk perbaikan.

Terhi Kivinen (2008) menyatakan bahwa tidak semua rancangan atau disain berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Tiga alasan utama kegagalan proyek adalah:

- Kurangnya Input Pengguna
- Tidak Lengkap Persyaratan & Spesifikasi
- Mengubah Persyaratan & Spesifikasi

Konsep dan model konseptual kualitas pelayanan sangat diperlukan jika kita ingin memahami asal-usul kualitas pelayanan dan kesenjangan potensi dalam kualitas (Jasmina Gržinić 2007).

Konsep QFD pertama kali dikemukakan oleh Yoji Akao di Jepang pada 1966 dalam sebuah artikel yang dipublikasikan 1972 dengan judul *Hinshitu Teinkai System* atau dikenal dengan *Quality Deployment* dan untuk pertama kalinya di aplikasikan pada sebuah perusahaan Mitsubishi pada 1978. QFD mengandung arti sebagai *Quality Fuction Deployment* akan tetapi sebenarnya kata ini berasal dari bahasa Jepang yang terdiri dari tiga kata yang mempunyai makna:

- a. *Hinshitsu* yang berarti “*quality*”, “*features*”, “*attributes*”, atau “*qualities*”
- b. *Kino* yang berarti “*fuction*” atau “*mechanization*” dan (3) *Tenkai* yang berarti “*deployment*”, “*diffusion*”, “*development*” atau “*evolution*” sehingga kemudian dalam bahasa Inggris diterjemahkan sebagai *Quality Fuction Deployment (QFD)*.

*Quality Function Deployment (QFD)* adalah metode perencanaan dan pengembangan produk secara terstruktur yang memungkinkan tim pengembangan mengidentifikasi secara jelas kebutuhan dan harapan pelanggan, dan mengevaluasi kemampuan produk atau jasa secara sistematis untuk memenuhi kebutuhan dan proses yang mendefinisikan secara jelas kebutuhan dan harapan pelanggan, dan mengevaluasi kemampuan produk atau jasa secara sistematis untuk memenuhi kebutuhan dan proses yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan.

QFD merupakan suatu teknologi perencanaan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengantisipasi dan menentukan prioritas kebutuhan dan keinginan pelanggan dalam produk atau jasa yang disediakan bagi pelanggan.

Pendefinisian lain dari QFD adalah sebagai berikut :

- ✚ QFD adalah suatu metode untuk proses perencanaan dan pengembangan produk terstruktur yang memungkinkan suatu tim perancang produk untuk merinci keinginan dan kebutuhan pelanggan secara jelas, dan kemudian mengevaluasi tiap kemampuan produk/jasa yang ditentukan secara sistematis, dilihat dari segi pengaruhnya dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.
- ✚ QFD adalah suatu untuk menerjemahkan kebutuhan dan keinginan pelanggan ke dalam suatu rancangan produk yang memiliki persyaratan teknis dan karakteristik kualitas tertentu.

Penggunaan QFD dalam proses perencanaan dan pengembangan produk akan membantu manajemen dalam memperoleh keunggulan yang kompetitif melalui proses penciptaan karakteristik dan atribut kualitas produk atau jasa yang mampu meningkatkan kepuasan pelanggan.

QFD menggunakan satu atau sejumlah matrik yang disebut Rumah kualitas atau *House of Quality* (HOQ), yang menampilkan keinginan dan kepuasan pelanggan (*voice of customer*), serta karakteristik teknis untuk memenuhi keinginan dan kepuasan pelanggan tersebut. QFD akan menghasilkan serangkaian prioritas atau target yang akan digunakan dalam memuaskan keinginan pelanggan.

Dari uraian-uraian di atas dapat disimpulkan beberapa hal kunci mengenai konsep QFD, yaitu :

1. Adalah suatu proses perencanaan, bukan sebuah alat untuk memecahkan masalah atau analisis.
2. Inputnya adalah keinginan dan kebutuhan pelanggan
3. Menggunakan format Matrik untuk mendata informasi-informasi penting
4. Memungkinkan dilakukan analisis dan penentuan dari hal-hal yang diprioritaskan
5. Outputnya adalah tindakan-tindakan utama yang dapat meningkatkan kepuasan pelanggan yang didasari masukan dari pelanggan.

Ada tiga manfaat utama yang dapat diperoleh perusahaan bila menggunakan metode QFD, yaitu :

1. Mengurangi biaya

Hal ini dapat terjadi karena produk yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, sehingga tidak ada pengulangan pekerjaan atau pembuangan bahan baku karena tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan oleh pelanggan. Pengurangan biaya dapat dicapai dengan biaya pengurangan biaya pembelian, pengurangan biaya overhead atau pengurangan upah, penyederhanaan proses produksi, dan pengurangan pemborosan.

2. Meningkatkan pendapatan

Dengan pengurangan biaya, maka hasil yang kita terima akan lebih meningkat. Dengan QFD produk atau jasa yang dihasilkan akan lebih dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

3. Pengurangan waktu produksi

QFD adalah kunci penting dalam pengurangan biaya produksi. QFD akan membuat tim pengembangan produk atau jasa untuk membuat keputusan awal dalam proses pengembangan. Ada beberapa cara dimana QFD dapat mengurangi biaya produksi antara lain: QFD mengurangi perubahan-perubahan, QFD membantu mengurangi biaya pelaksanaan produksi karena pengulangan kegiatan.

Manfaat lain yang dapat diperoleh dari penerapan QFD juga meliputi :

1. *Customer focused*

Mendapatkan input dan umpan balik dari pelanggan mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan. Hal ini penting, karena performansi suatu organisasi tidak akan terlepas dari pelanggan, apalagi bila para pesaing juga melakukan hal yang sama.

2. *Time efficient*

Mengurangi waktu pengembangan produk. Dengan menerapkan QFD maka program pengembangan produk akan memfokuskan pada kebutuhan dan harapan pelanggan.

3. *Time oriented*

Menggunakan pendekatan yang berorientasi pada kelompok. Semua keputusan didasarkan pada consensus dan keterlibatan semua orang dalam diskusi dan pengambilan keputusan dengan teknik *brainstorming*.

#### 4. *Documentation oriented*

Menggunakan data dan dokumentasi yang berisi semua proses dan seluruh kebutuhan dan harapan pelanggan. Data dan dokumentasi pelanggan yang selalu diperbaiki dari waktu ke waktu.

Aplikasi penuh metode QFD terdiri dari beberapa langkah sebagai berikut :

1. Menentukan suara pelanggan (*voice of customer*).
2. Survei pelanggan untuk memperoleh tingkat kepentingan (*importance ratings*) dan evaluasi kompetitif (*competitive evaluations*).
3. Membuat matrik posisi pelanggan (*customer portion*).
4. Membuat matrik posisi teknis (*technical portion*).
5. Menganalisis matrik dan memilih atribut-atribut yang memperoleh prioritas.
6. Membandingkan konsep desain yang diusulkan dan memilih yang terbaik.
7. Membuat matrik perencanaan bagian (*part planning*) untuk persyaratan desain prioritas.
8. Membuat matrik perencanaan proses (*process planning*) untuk persyaratan proses prioritas.
9. Membuat bagan perencanaan manufaktur (*manufacturing planning chart*).

Langkah-langkah di atas membentuk model empat fase dalam metodologi QFD, Yang dikenal dengan Model Empat Fase QFD, Yang terdiri dari:

1. Fase pertama, yaitu perencanaan produk (*product planning*) yang dimulai dengan penelitian terhadap pasar, pengambilan data-data dari pelanggan dan akan menghasilkan rencana produk dalam bentuk karakteristik teknik, baik berupa ide, sketsa, konsep model ataupun perencanaan pemasaran.
2. Fase kedua, yaitu penyebaran desain (*design deployment*) yang dimulai dengan adanya perencanaan produk yang dikembangkan menjadi spesifikasi produk dan komponennya. Pada tahap ini bentuk asli (*prototype*) produk dibuat dan diuji.
3. Fase ketiga, yaitu perencanaan manufaktur (*manufacturing planning*) dimana proses manufaktur dan peralatan produksi dirancang berdasarkan spesifikasi produk dan komponennya.

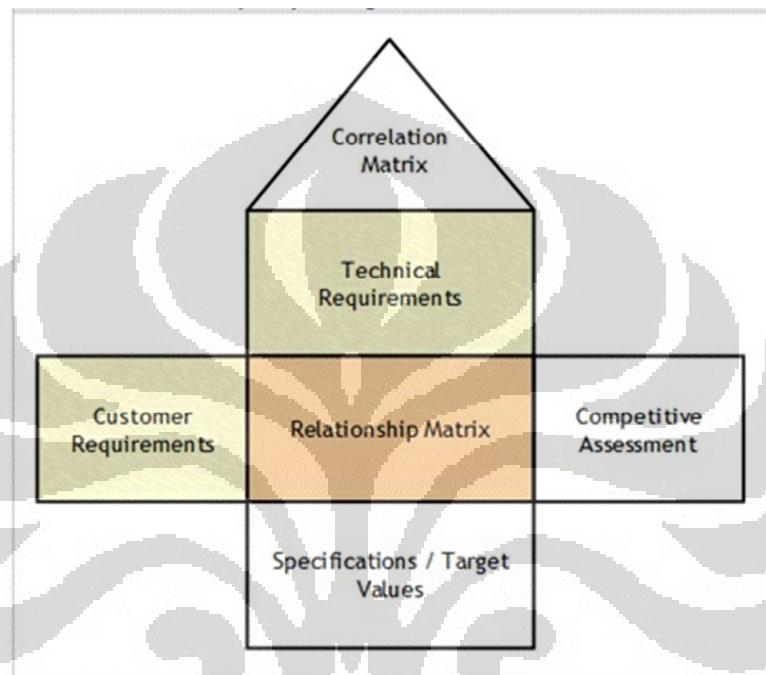
4. Fase keempat, yaitu perencanaan produksi (*production planning*) yang tujuan utamanya untuk menghasilkan perencanaan mengenai pengontrolan proses manufaktur dan peralatan produksi yang digunakan dalam pembuatan produk.

QFD menggunakan matrik komprehensif untuk mendokumentasi informasi, persepsi dan keputusan atau Yang disebut Rumah Kualitas - *House of Quality* (HOQ), dan sering dianggap sebagai keseluruhan proses dari QFD. HOQ digunakan menterjemahkan serangkaian kebutuhan pelanggan (*customer requirements*), tingkat kepentingan pelanggan serta tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk/jasa yang didapat dari penelitian pasar dan data Yang berasal dari proses studi banding (*benchmarking*) menjadi prioritas target teknikal yang dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan tersebut. Terdapat berbagai macam versi HOQ Yang tidak jauh berbeda dengan yang lainnya. Kemampuannya untuk diadaptasi berdasarkan kebutuhan dari jenis masalah tertentu adalah salah satu kelebihan yang dimilikinya.

Format umum dari HOQ terdiri dari enam komponen utama, yaitu :

1. Kebutuhan pelanggan (*customer requirements-WHATs*), merupakan serangkaian atribut dari produk yang dibutuhkan dan diinginkan keberadannya oleh pelanggan (bagian 1)
2. Matrik perencanaan (*planning matrix-WHYs*), mengilustrasikan persepsi pelanggan terhadap kondisi pasar yang diteliti. Matrik ini terdiri dari tingkat kepentingan pelanggan terhadap atribut produk dan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan dan pesaingnya (bagian 2).
3. Respon teknikal (*technical responses-HOWs*), berisikan identifikasi terstruktur mengenai karakteristik teknikal produk yang dapat digunakan untuk memenuhi keinginan pelanggan (bagian 3).
4. Matrik hubungan/hubungan timbal balik (*relationships/interrelationship matrix*), mengilustrasikan persepsi dari tim QFD terhadap korelasi antara kebutuhan pelanggan dengan respon teknikal (bagian 4).
5. Matrik korelasi teknikal (*technical correlation matrix*), digunakan untuk mengidentifikasi korelasi antar respon teknikal (bagian 5).

6. Matrik teknis/prioritas teknis (*technical matrix/technical priority*), studi banding dan target-target (*benchmarks and targets*), berisikan informasi deskriptif yang berhubungan dengan respon teknis. Digunakan untuk mendata prioritas dari respon teknis, mengukur kinerja teknis yang dihasilkan oleh pesaing dan tingkat kesulitan dalam mengembangkan respon teknis (bagian 6).



**Gambar 2.3. Format House of Quality**

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam membuat Rumah kualitas adalah sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi suara pelanggan

Suara pelanggan (*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. Data-data tersebut diperoleh melalui survey. Langkah-langkah mengenai pelaksanaan survey akan dibahas pada sub bab pengumpulan data.

2. Membuat matrik informasi pelanggan

Matrik informasi pelanggan atau tabel pelanggan adalah bagian horizontal dari matrik HOQ. Tahapan-tahapan penyusunan matrik tersebut sebagai berikut :

- Menentukan daftar atribut keinginan pelanggan (*customer requirements*).



- Mengidentifikasi tingkat kepentingan (*level of importance*).
- Mengevaluasi produk/jasa (*customer competitive evaluation*) yang ditawarkan perusahaan untuk setiap atribut keinginan pelanggan, yang dinyatakan dalam tingkat kepentingan pelanggan (*customer rating*).

Data-data untuk melakukan kedua tahapan pertama diperoleh dari hasil survey yang dilakukan pada langkah sebelumnya, sedangkan untuk langkah yang ketiga digunakan data hasil pengolahan yang terdapat pada tabel tingkat kepentingan dan tabel evaluasi kompetitif.

### 3. Membuat matrik kebutuhan teknikal

Dalam menyelesaikan tabel informasi teknikal (*technical table*) ini, tim perancang dapat mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

- Identifikasi respon teknikal yang diperlukan untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Respon teknikal merupakan karakteristik desain yang menjelaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan yang diekspresikan dalam bahasa desainer dan teknik. Pada intinya respon teknikal adalah “HOWs” dengan mana perusahaan akan menanggapi “WHATs” - atribut keinginan pelanggan.

- Menentukan hubungan (*relationship*) antara respon teknikal (*technical response*) dengan keinginan pelanggan (*customer requirement*).

Hubungan ini ditentukan oleh tim QFD sendiri karena aspek-aspek yang dinilai tidak dapat dimengerti oleh orang awam. Jenis hubungan yang terdapat dalam matrik ini adalah

#### 1. Hubungan kuat (●)

Merupakan hubungan yang terjadi bila respon teknikal sebagai hal-hal yang dilakukan perusahaan, berhubungan sangat erat atau sangat mempengaruhi terpenuhinya keinginan pelanggan. Bobot hubungan kuat diberi nilai 9.

#### 2. Hubungan sedang (◐)

Merupakan hubungan yang terjadi bila respon teknikal berhubungan erat atau mempengaruhi terpenuhinya keinginan pelanggan. Bobot hubungan sedang diberi nilai 3.

### 3. Hubungan lemah (○)

Merupakan hubungan yang terjadi bila respon teknikal tidak begitu mempengaruhi terpenuhinya keinginan pelanggan. Bobot hubungan lemah diberi nilai 1.

- Menghitung nilai bobot respon teknikal

Penilaian respon teknikal dihitung berdasarkan tingkat keterhubungan antar respon teknikal terhadap keinginan pelanggan dan tingkat kepentingan. Bobot respon teknikal merupakan suatu ukuran yang menunjukkan respon teknikal yang perlu mendapatkan perhatian atau diprioritaskan dalam hubungannya dengan pemenuhan keinginan pelanggan. Prioritas tersebut tergantung dari kepentingan absolut (*absolute importance-AI*) dan kepentingan relatif (*Relative importance-RI*). Kepentingan absolut merupakan suatu indikasi yang menunjukkan keinginan pelanggan yang paling utama, yang harus segera dipenuhi oleh perusahaan dalam hubungannya dengan teknikal. Sedangkan kepentingan relatif merupakan angka dalam persen kumulatif.

- Penentuan arah pengembangan

Arah pengembangan (*Direction of Improvement-DOI*) merupakan arah perubahan yang harus dilakukan perusahaan terhadap respon teknikal untuk dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Simbol-simbol yang digunakan pada ruang arah pengembangan adalah sebagai berikut :

1. ↑ simbol ini diberikan pada respon teknikal yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan apabila lebih besar, lebih tinggi, lebih berat atau singkatnya "*more*".
2. ↓, simbol ini diberikan pada respon teknikal yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan apabila lebih kecil, lebih pendek, lebih ringan, atau singkatnya "*less*".
3. (O), simbol ini diberikan pada respon teknikal yang akan memberikan kepuasan pada pelanggan apabila terdapat pada target (jangkauan nilai) tertentu.

- Penentuan korelasi teknikal

Korelasi teknikal (*technical correlation*) merupakan hubungan saling keterkaitan antar masing-masing respon teknikal, Hubungan pada korelasi teknikal tersebut adalah

1. Hubungan positif kuat

Merupakan hubungan di mana bila salah satu item respon teknikal mengalami peningkatan atau penurunan, maka akan berdampak kuat pada peningkatan atau penurunan item yang terkait. Hubungan ini merupakan hubungan yang searah, yaitu apabila salah satu item mengalami peningkatan maka item lain yang terkait akan mengalami peningkatan juga.

2. Hubungan positif

Merupakan hubungan searah di mana bila salah satu item respon teknikal mengalami peningkatan atau penurunan, maka akan menyebabkan peningkatan atau penurunan pada item lain yang terkait.

3. Hubungan negatif

Merupakan hubungan berlawanan arah, yaitu bila salah satu item respon teknikal mengalami peningkatan maka akan menyebabkan penurunan pada item lain yang terkait.

4. Hubungan negatif kuat

Merupakan hubungan berlawanan arah yang kuat, yaitu dampak akibat peningkatan salah satu item pada respon teknikal sangat kuat pada penurunan item lain yang terkait.

Tidak seluruh item dari respon teknikal akan memiliki keterkaitan atau memiliki pengaruh terhadap item respon teknikal lainnya, sehingga ada kemungkinan kolom yang kosong.

4. Menentukan target

Dari respon teknikal serta evaluasinya, perusahaan selanjutnya menentukan target yang ingin dicapai, yaitu penentuan respon teknikal yang dapat memenuhi keinginan pelanggan. Target ini ditentukan berdasarkan pada skala nilai yang sama dengan evaluasi respon teknikal atau dapat pula berupa keterangan tindakan yang akan diambil.

## 2.6 *Competitive Profile Matrix (CPM)*

Dalam dunia usaha, pengetahuan tentang kemampuan dan posisi perusahaan/organisasi adalah penting. Pengetahuan ini diperoleh dari pihak internal maupun eksternal perusahaan. Pengetahuan tersebut dapat berupa informasi tentang apa yang dibutuhkan pelanggan, kapasitas mesin pabrik kita, keadaan jaringan pemasaran, komposisi *sales representative* kita, keadaan jaringan pemasok, hal-hal yang akan dilakukan oleh para pesaing, serta peluang-peluang yang mungkin ada. Apabila pengetahuan yang dimiliki dapat dikelola dengan baik dan efektif, maka keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai dengan mudah.

Manfaat-manfaat yang diperoleh perusahaan dengan dilakukannya pengelolaan informasi sebagai sumber pengetahuan antara lain:

1. waktu pembuatan produk/pelayanan lebih pendek,
2. menentukan keputusan lebih cepat,
3. memperbaiki hubungan dengan *customer*, dan
4. menciptakan peluang lebih besar dalam berinovasi (Gartner 2000).

Sedangkan *The Knowledge Company* (2001) menggarisbawahi manfaat pengetahuan bagi perusahaan menjadi empat macam yaitu perusahaan lebih responsif, inovatif, kompetitif, dan efisien.

Salah satu faktor eksternal yang penting untuk diperhatikan adalah pesaing. Mengapa demikian? Jawabannya adalah, dengan adanya pesaing maka sebuah perusahaan dituntut untuk terus berupaya dan berpacu untuk mencapai dan mempertahankan *competitive advantage* agar dapat menang dalam persaingan. Salah satu *tools* manajemen strategis yang mampu membantu manajemen untuk menyelidiki dan memetakan posisi pesaing utama dibandingkan dengan perusahaan adalah Matrik Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix—CPM*). CPM adalah sebuah alat manajemen strategis yang penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan.

Perangkat ini digunakan pada tahap masukan. CPM menunjukkan gambaran yang jelas tentang titik kuat dan titik lemah relatif perusahaan terhadap pesaing mereka. Penilaian CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan,

dimana setiap faktor yang diukur dalam skala yang sama untuk setiap perusahaan, namun dengan *rating* bervariasi sehingga memudahkan untuk dilakukan analisis komparatif. Dalam CPM, analisa dilakukan secara keseluruhan, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal. Hal ini berbeda dengan penilaian kondisi internal dan eksternal perusahaan melalui *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) dimana hanya masing-masing faktor internal dan eksternal saja.

### 2.6.1 Komponen *Competitive Profile Matrix*—CPM

Matriks Profil Kompetitif terdiri dari komponen-komponen berikut ini:

#### 1. *Critical Success Factors*

*Critical Success Factors* atau faktor penentu keberhasilan, merupakan faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan organisasi. Faktor-faktor tersebut digambarkan secara luas tanpa memasukkan data yang spesifik dan faktual. Faktor-faktor tersebut diambil setelah dilakukan analisis yang mendalam mengenai kondisi eksternal dan lingkungan internal perusahaan. Ini dilakukan karena dalam lingkungan eksternal dan internal, banyak faktor yang secara nyata memberikan dampak baik dan buruk bagi perusahaan. Faktor Penentu Keberhasilan yang memiliki peringkat lebih tinggi dibanding pesaingnya menunjukkan bahwa strategi perusahaan terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan tersebut telah berhasil dengan baik, atau dalam kata lain merupakan kekuatan perusahaan. Sedangkan peringkat yang lebih rendah berarti strategi perusahaan dalam mendukung faktor-faktor tersebut masih kurang, atau dengan kata lain menjadi kelemahan perusahaan.

#### 2. *Rating/Peringkat*

*Rating/* peringkat dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respon perusahaan terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan. Rating tertinggi menunjukkan bahwa perusahaan dengan baik mampu merespon faktor penentu keberhasilan dan hal ini menunjukkan kekuatan utama perusahaan. Kisaran peringkat diberikan antara 1,0 - 4,0 dan dapat diterapkan pada setiap faktor. Ada beberapa poin penting yang terkait dengan pemberian rating di CPM, antara lain:

- a. Peringkat akan diterapkan ke setiap *critical success factor*.
- b. Respon perusahaan yang kurang terhadap *critical success factor* diwakili oleh 1. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan utama perusahaan.
- c. Respon rata-rata terhadap *critical success factor* diwakili oleh 2. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kelemahan minor perusahaan.
- d. Respon diatas rata-rata terhadap *critical success factor* diwakili oleh 3. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kekuatan minor perusahaan.
- e. Respon perusahaan yang superior terhadap *critical success factor* diwakili oleh 4. Hal ini menunjukkan bahwa faktor tersebut menjadi kekuatan utama perusahaan.

### 3. *Weighted* (Bobot)

Bobot dalam CPM menunjukkan kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi penentu kesuksesan perusahaan dalam industri. Bobot berkisar dari 0,0 yang berarti tidak penting dan 1,0 yang berarti penting. Jumlah dari semua bobot dari faktor-faktor yang dianalisa harus sama dengan 1,0.

### 4. *Weighted Score* (Nilai Tertimbang).

Nilai tertimbang adalah hasil yang dicapai setelah masing-masing bobot masing masing faktor dengan peringkatnya.

### 5. *Total Weighted Score* (Jumlah Nilai Tertimbang)

6. Jumlah semua nilai tertimbang adalah sama dengan total nilai tertimbang. Nilai akhir dari jumlah nilai tertimbang harus berada di antara rentang 1.0 (rendah) untuk 4.0 (tinggi). Rata-rata total nilai tertimbang untuk CPM adalah 2.5, dimana setiap perusahaan dengan total nilai tertimbang berada di bawah 2.5 dapat dikatakan dalam posisi yang lemah. Perusahaan dengan total nilai tertimbang lebih tinggi adalah 2.5 maka dianggap memiliki posisi yang kuat. Dimensi lain dalam CPM adalah perusahaan dengan jumlah nilai tertimbang yang paling tinggi dianggap sebagai pemenang di antara para pesaing. Namun meski demikian, angka-angka total nilai tertimbang hanyalah menggambarkan kekuatan relatif perusahaan-

perusahaan yang dibandingkan, bukan dengan tujuan untuk mendapatkan angka tertentu tetapi lebih kepada asimilasi dan evaluasi informasi dalam cara yang mempunyai arti yang dapat membantu pengambilan keputusan.

### 2.6.2 Manfaat *Competitive Profile Matrix*—CPM

Berikut disajikan manfaat-manfaat dari CPM:

1. Mencari dan mengidentifikasi *critical success factor*.
2. Mengidentifikasi pesaing langsung/pesaing utama.
3. Mengidentifikasi dan menganalisis titik-titik kekuatan dan kelemahan perusahaan/organisasi.
4. Mengidentifikasi dan menganalisis titik-titik kekuatan dan kelemahan pesaing.
5. Menemukan, melakukan pengamatan dan identifikasi terhadap area-area yang memerlukan perhatian lebih.
6. Membuka peluang untuk dilakukannya upaya-upaya perbaikan.

### 2.7 Analisa SWOT

Analisis SWOT adalah salah satu teknik analisis untuk mengkaji organisasi dalam suatu lingkungan secara keseluruhan.

Untuk mengkaji suatu organisasi perlu dilakukan analisis dengan melihat faktor internal (yang muncul dari dalam organisasi) dan faktor eksternal (yang ada atau datang dari luar organisasi).

Faktor-faktor internal yang dapat dianalisis yaitu:

- Kekuatan (*Strengths*) dan
- Kelemahan (*Weaknesses*)

Pertanyaan kunci untuk menganalisis faktor-faktor internal:

- Bagaimana kinerja organisasi selama ini? (penjelasan keberhasilan baik kuantitas maupun kualitasnya) (deskripsi dan penilaian)
- Sumber daya apa yang dimiliki dan dapat mendukung keberhasilan organisasi? (penjelasan kuantitas dan kualitas tentang tenaga kerja, tenaga ahli, relawan, dana, informasi, peralatan, jaringan kerja, pengalaman keberhasilan, perangkat dll) (deskripsi dan penilaian)

- Sistem manajemen, kebijakan dan strategi apa yang dijalankan untuk mendayagunakan sumber daya yang ada? (deskripsi dan penilaian)
- Apakah kekuatan-kekuatan yang dimiliki organisasi?
- Apakah kelemahan-kelemahan yang dimiliki organisasi?

Sedangkan faktor-faktor eksternal, yaitu:

- Peluang (*Opportunities*) dan
- Ancaman (*Threats*)

Pertanyaan kunci untuk menganalisis faktor-faktor eksternal:

- Apa kecenderungan umum mengenai situasi dan kondisi ekonomi, politik, budaya, lingkungan yang menjadi masalah?
- Apa akar penyebabnya? Termasuk kebijakan-kebijakan yang baik di tingkat lokal, nasional ataupun internasional yang mempengaruhi.
- Siapakah pelaku-pelaku yang turut mempengaruhi masalah tersebut?
- Adakah pengalaman yang berguna untuk mengatasi masalah tersebut baik pengalaman lokal, nasional maupun internasional?
- Apakah ancaman-ancaman (dampak negatif) yang ditimbulkan waktu lalu, sekarang dan masa mendatang?
- Apakah peluang-peluang (dampak positif) yang ditimbulkan pada waktu lalu, sekarang dan masa mendatang?

### 2.7.1 Menentukan strategi-strategi berdasarkan hasil analisa SWOT

Setelah hasil analisis SWOT dilakukan yang menghasilkan faktor-faktor internal (Kekuatan / *Strengths* dan Kelemahan / *Weaknesses* ) dan eksternal ( Peluang / *Opportunities* dan Ancaman / *Threats* ), maka berdasarkan hasil tersebut digunakan untuk menentukan strategi-strategi, yaitu:

1. **Strategi SO** dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk mengambil manfaat dari peluang (O) yang ada.
2. **Strategi WO** yaitu mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan peluang (O) untuk mengatasi kelemahan (W) yang ada.
3. **Strategi ST** yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam memanfaatkan kekuatan (S) untuk menghindari ancaman (T).

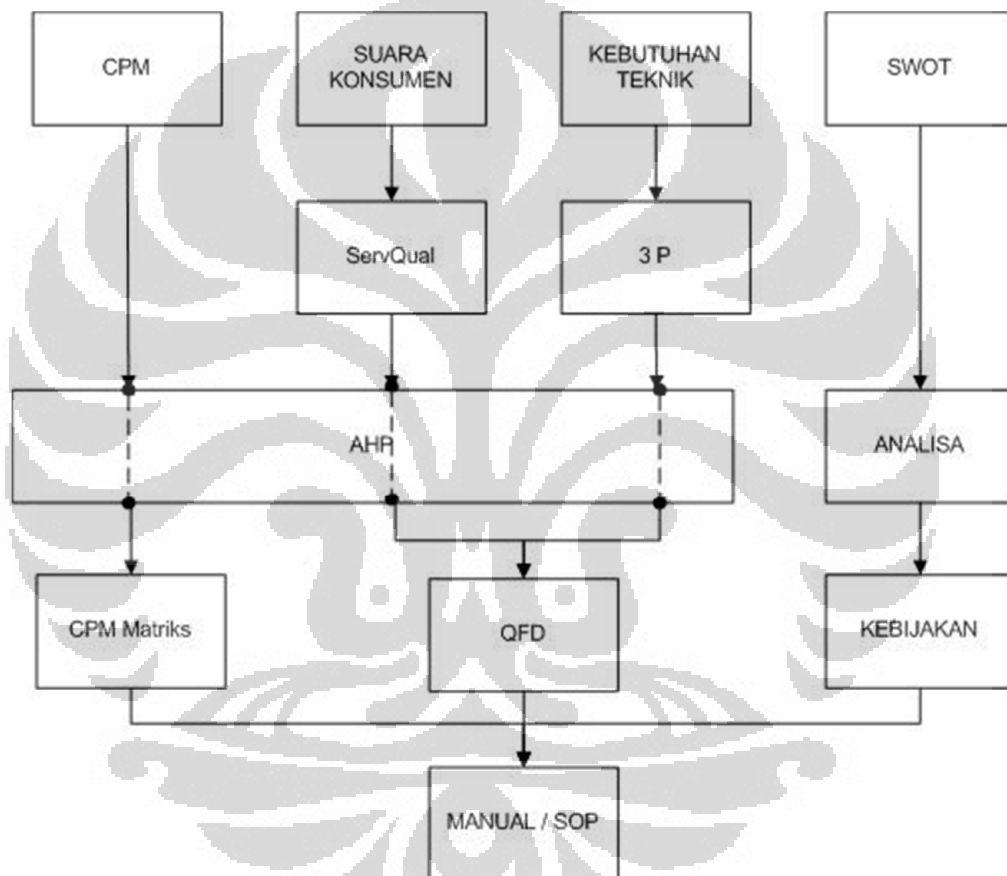


4. **Strategi WT** yaitu dengan mengembangkan suatu strategi dalam mengurangi kelemahan (W) dan menghindari ancaman (T).

## 2.8 Gabungan analisa SWOT, CPM dan QFD

Analisa SWOT akan digunakan sebagai acuan untuk mengetahui faktor-faktor internal dan external dari Hotel Salak The Heritage. CPM digunakan untuk mengetahui posisi persaingan hotel di Bogor dan untuk QFD sendiri nantinya digunakan sebagai acuan pelayanan yang harus diimplementasikan di hotel ini.

Gabungan ketiga hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.4. Gabungan SWOT, CPM dan QFD**

## 2.9 Dunia perhotelan di Bogor

Bogor merupakan salah satu daerah tujuan wisata di Jawa Barat yang telah dikenal sejak dahulu dengan berbagai potensi kepariwisataannya. Bogor juga telah mampu menjadi tuan rumah pertemuan-pertemuan tingkat nasional maupun internasional seperti pada tahun 1954 sebagai tempat penyelenggaraan *Pre-Asia*

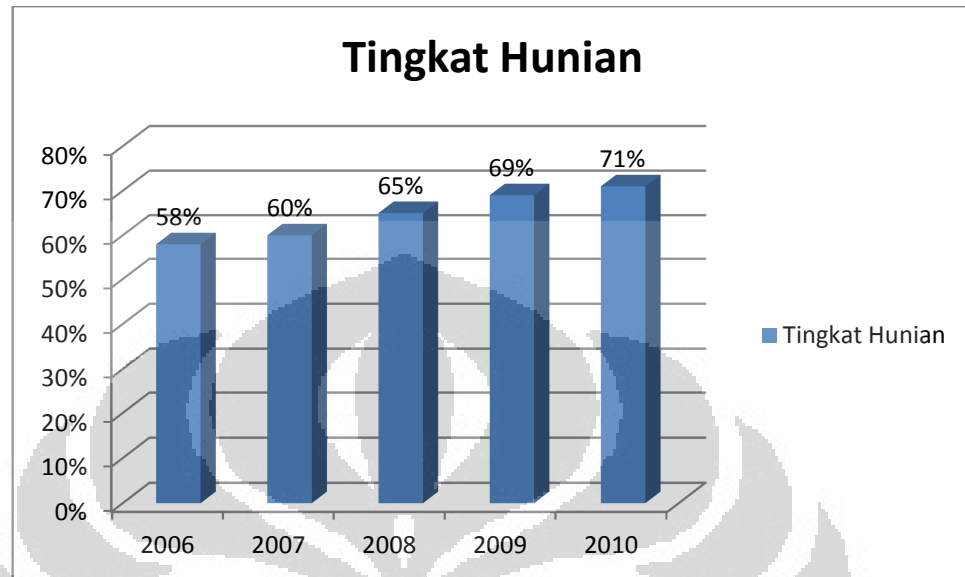
*Africa Conference*, pertemuan Informal Jakarta (JIM), pada tahun 1994 sebagai tempat pertemuan Konferensi APEC, pertemuan bilateral antara Presiden Amerika George W. Bush dengan Presiden Indonesia Soesilo Bambang Yudhoyono pada tahun 2006, pertemuan perdamaian Timur Tengah Liga Arab dan pertemuan UNFCC (*global warming*) yang dihadiri oleh hampir seluruh menteri lingkungan hidup dan petinggi negara pada tahun 2007.

Bogor, salah satu kota yang ada di Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Berada di 54 km sebelah selatan Jakarta, kota yang dikenal dengan kota hujan karena memiliki curah hujan yang sangat tinggi. Letak geografis Bogor sangat strategis karena merupakan kota lintasan utama dan pintu gerbangnya Jawa Barat. Potensi strategis lokasi Bogor yang merupakan kota satelit dari Ibu kota Jakarta, menjadikan Bogor sebagai kota yang memiliki perkembangan bisnis yang cepat sebagai kota pendukung Jakarta. Didukung dengan kondisi alam dan iklim yang nyaman membuat Bogor sangat diminati sebagai tempat untuk pertemuan, konferensi, berlibur dan bahkan menetap bersama keluarga.

Pada masa kolonial belanda, Bogor di kenal dengan sebutan *Buitenzorg* yang artinya “tanpa kecemasan” “tentram dan damai” yang telah lama dikenal dijadikan pusat penelitian dan pendidikan nasional karena disinilah lembaga dan balai-balai penelitian biologi dan pertanian yang sudah berdiri sejak abad ke-19 dan salah satunya Institut Pertanian Bogor, berdiri sudah sejak awal abad ke-20. Memiliki banyak obyek wisata yang menarik (*Kebun Raya Bogor, Istana Bogor, Prasasti Batu tulis, Puncak, Gunung Gede*) serta hotel di bogor dengan berbagai kelasnya (*hotel bintang 5, 4 dan Hotel Bintang 3 di Bogor atau bahkan kelas melati*) yang dijadikan salah satu fasilitas penunjang kota guna mempermudah anda selama anda berwisata atau berbisnis di kota ini.

Sektor Pariwisata merupakan penyumbang pajak daerah terbesar untuk kota Bogor, yaitu sekitar 30 % dari total PAD (Pendapatan Asli Daerah) dengan disusul Retail dan Real Estate. Pemerintah saat ini sedang mendorong berbagai aktivitas ekonomi riil yang dapat menciptakan efek pengganda yang berkelanjutan antara lain dengan kebijakan Suku Bunga Bank Indonesia (SBI) yang tiap tahun turun sehingga diharapkan dapat memacu Investasi di sektor riil. Perkembangan sektor riil akan memberikan peluang bagi sektor pariwisata berupa penyediaan

fasilitas pertemuan dan akomodasi yang memadai. Pemerintah juga sedang mendorong *Foreign Direct Investment* untuk mendapatkan devisa negara yang akan menambah prospek Industri Pariwisata dan Perhotelan.



**Gambar 2.5. Tingkat City Occupancy Bogor**

Tingginya city occupancy di kota bogor yang dapat dilihat pada gambar 2.4. menyebabkan investasi di bidang perhotelan menjadi menarik. Pertumbuhan hotel di kota Bogor pada kurun waktu dua tahun belakangan ini adalah sangat pesat baik hotel local maupun chain hotel. Di tahun 2010 telah berdiri 3 hotel baru dan pada awal tahun 2011 ini terlihat 2 hotel baru sedang di bangun. Hal ini menimbulkan persaingan menjadi sangat ketat.

Industri perhotelan nasional dalam era globalisasi saat ini menghadapi persaingan yang ketat dari pengusaha perhotelan multinasional seperti Hotel Hilton, Accor, Hyatt dan JW Marriot. Salah satu keunggulan yang dimiliki perusahaan-perusahaan multinasional tersebut adalah mempunyai dasar pengetahuan konsumen yang sangat luas dan telah membangun suatu kesetiaan konsumen terhadap perusahaan mereka. Untuk dapat bersaing dalam industri perhotelan nasional yang semakin ketat, perusahaan perhotelan harus dapat memperluas dasar pengetahuan konsumen dan membangun kesetiaan mereka.

## **BAB III**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

#### **3.1 Sekilas Pandang Hotel salak The Heritage**

##### **3.1.1 Sejarah singkat**

"Hotel Salak The Heritage adalah hotel yang bersejarah yang terletak di Istana Kepresidenan Bogor dan bersebelahan dengan Balai Kota Kota Bogor, di Jl. H. Juanda No 8 Bogor ini dibangun pada area 8.227m<sup>2</sup>. Hotel Salak The Heritage terdiri dari empat bagian utama, pertama adalah bagian depan, bernama Gedung *Heritage*, yang merupakan bangunan dua lantai yang bersejarah yang telah direnovasi. Bagian kedua dan ketiga adalah sayap kiri dan kanan, yang memiliki masing-masing dua dan empat lantai, Bagian keempat adalah bagian belakang dengan lima lantai, dilengkapi dengan satu lift pelayanan dan dua lift tamu.

Selama Pemerintah Belanda (VOC) pada abad ke-17, Bogor bernama Buitenzorg, yang berarti "kota untuk istirahat" atau "kota tanpa formalitas" (Belanda mengatakan sebagai Buiten Alle Zorgen) Istana Bogor digunakan oleh Jendral VOC sebagai tempat untuk beristirahat. Bogor pada tahun 1908 pemerintah pusat dan tempat hunian Gubernur Jendral. Selain memiliki pemandangan yang indah dan sejuk, Bogor telah menjadi pusat penelitian tumbuhan tropis dan perkebunan di Sukabumi, Cianjur dan Bogor.

Menurut sejarah, Hotel Salak The Heritage dibangun tahun 1856 bernama Bellevue - Dibbets Hotel, itu membedakan dirinya sebagai hotel untuk kelompok elit dan istana istana. Hotel ini milik seorang Belanda yang masih memiliki hubungan keluarga kepada Gubernur Jendral Hindia Belanda. Itu berfungsi sebagai tempat untuk beristirahat dan tinggal, dan sebagai tempat pertemuan bagi pengusaha pertanian dan administrator dan staf pemerintah.

Selama Era Jepang 1942 - 1945, Hotel Salak The Heritage yang memiliki 54 kamar menjadi markas Kempeitai (Polisi Militer). Pada tahun 1948 setelah hari kemerdekaan Indonesia nama hotel diubah menjadi Hotel Salak sesuai dengan lokasinya di kaki Gunung Salak (Gunung Salak).

Dengan pesatnya pertumbuhan Bogor sebagai kota konvensi, rapat, seminar, pendidikan pariwisata, dan penelitian tentang perkebunan tropis, Bogor menjadi daya tarik yang potensial baik untuk pengunjung domestik dan internasional. Setiap tahun, jumlah pengunjung dan tamu pemerintah yang terus meningkat konferensi, sehingga, Bogor memerlukan infrastruktur yang sesuai internasional. Untuk mengakomodasi semua persyaratan, Hotel Salak direnovasi dan pembangunan kembali.

Pada tanggal 2 September 1991, Dalam rangka membangun dirinya sebagai hotel bintang, Hotel Salak menghentikan sementara operasi.

Pada tanggal 11 September 1998, Hotel Salak bernama diubah menjadi Hotel Salak The Heritage yang memiliki standar internasional. Hotel ini dibuka kembali secara bertahap, dimulai dengan menyediakan 32 kamar yang terdiri dari 2 Kolonial Kamar Presidential Suite, 4 Kolonial Super Executive Rooms, 8 Colonial Heritage Kamar Eksekutif, dan 18 Kamar Superior. Fasilitas pendukung lain yang tersedia adalah Kanari Cafe, Rafflesia Lounge, Istana Ballroom, Galuh Ruang Rapat dan Shopping Arcade (mis. Business Center, Gift dan Art Shop, Boutique, Florist and Drug Store).

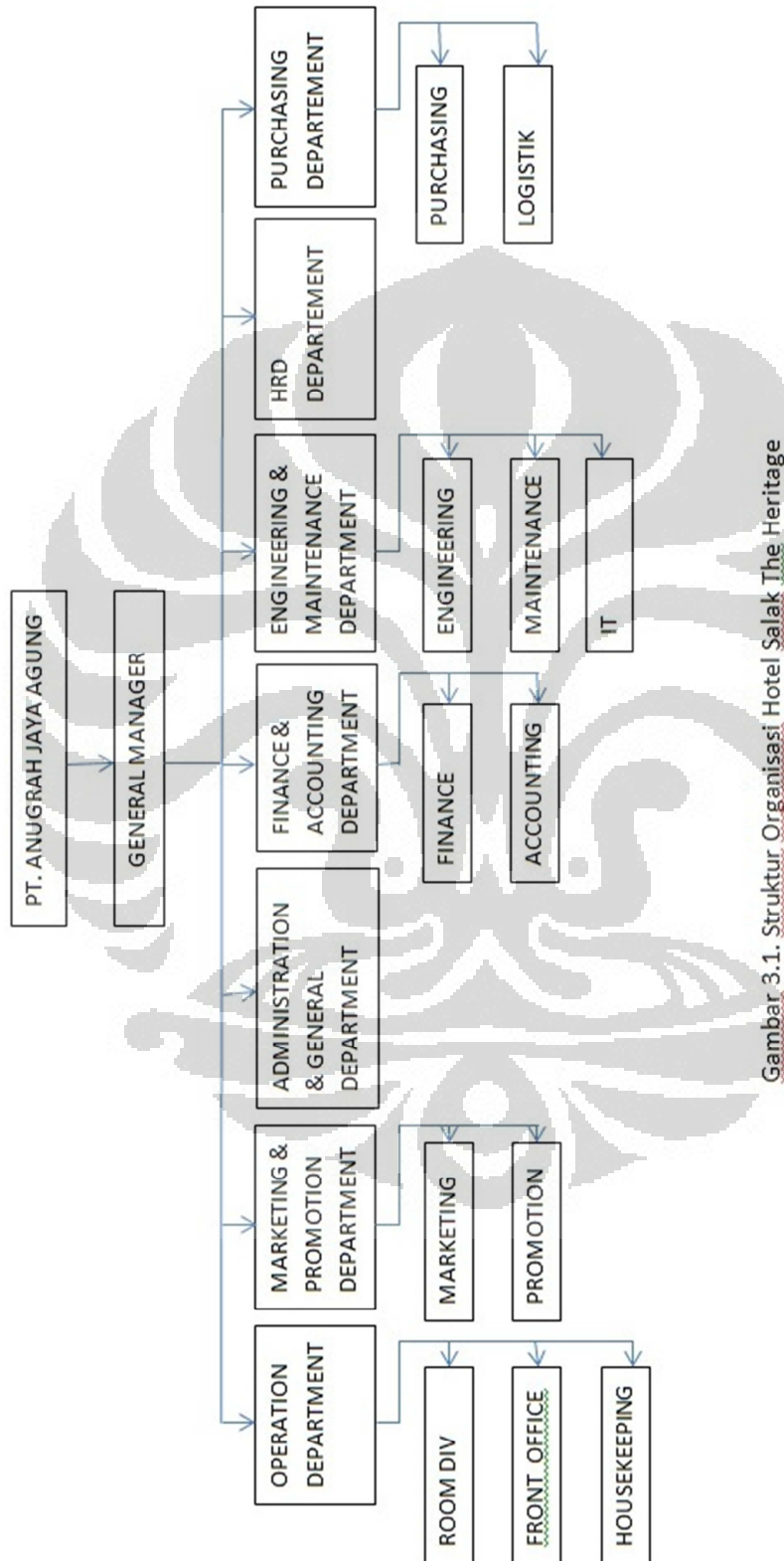
Pembangunan dan pengoperasian Hotel Salak The Heritage terjadi bersamaan dengan krisis moneter besar-besaran di Indonesia. Namun, krisis tidak mempengaruhi manajemen hotel untuk terus mengembangkan dan mempertahankan eksistensi Hotel Salak The Heritage.

Pada tanggal 1 April 1999, tambahan 40 kamar yang dibuka, 32-72 kamar, seiring dengan pertumbuhan kegiatan usaha di Bogor. Fasilitas tambahan ditambahkan pada tahun 1999 adalah Kinanti Music Cafe dengan kapasitas 300 kursi, Rudy salon, Batutulis Ruang Rapat, Ruang Rapat Burangrang dan restoran.

Pada akhir Februari 2000, Hotel Salak The Heritage menambah 24 kamar lebih banyak, sehingga jumlah total kamar meningkat menjadi 96. Mengantisipasi permintaan pelanggan tinggi dan pengembangan pasar pada pertengahan 2000, Hotel Salak The Heritage telah menambahkan beberapa kamar lagi untuk memastikan jumlah 120 kamar seperti sekarang ini.

### 3.1.2 Struktur Organisasi

Hotel Salak The Heritage di operasikan di bawah naungan perusahaan PT. Anugrah Jaya Agung. Hotel ini dipimpin oleh seorang *General Manager* yang



Gambar 3.1. Struktur Organisasi Hotel Salak The Heritage

bertanggung jawab terhadap keseluruhan operasional. Dibawah *General manager* terdapat 7 Departemen yaitu:

1. Departemen Operasi
2. Departemen Marketing dan Promosi
3. Departemen Umum dan Administrasi
4. Departemen Akutansi dan Keuangan
5. Departemen Pemeliharaan dan IT
6. Departemen Logistik dan Pembelian
7. Departemen Personalia.

Diagram Struktur organisasi seperti yang terlihat pada Gambar 3.1.

### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang menjadi bahan dalam kegiatan ini terdiri dari:

1. Data Primer, data dan informasi yang diperoleh langsung dari narasumber/ responden/Expert, yang berupa hasil wawancara dan kuesioner yang disebarkan kepada responden, juga menggunakan metode Forum Grup Diskusi (FGD). Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang disebarkan dan juga FGD dan diinput langsung menggunakan aplikasi yang telah dibangun.
2. Data sekunder, yaitu data dan informasi yang diperoleh dari dokumen, publikasi, laporan penelitian dari instansi/dinas maupun sumber data lainnya yang menunjang

Wawancara dilakukan terhadap pengunjung Hotel Salak The Heritage yang pernah menginap lebih dari 3 kali dan juga pernah menginap di hotel lain (Pesaing: Hotel A, B, C dan D) di Bogor. Data pengunjung tersebut didapat dari data bagian Reservasi yang dilanjutkan dengan pra wawancara yang tujuannya untuk mendapat data yang sesuai.

Penyebaran kuisisioner untuk input dari AHP dan Forum Grup Diskusi (FGD) dilakukan di Hotel salak the Heritage di Raflesia Lounge dan Ruang Meeting Pajajaran 3.

### 3.3 SWOT Hotel Salak The Heritage

Berikut adalah analisa SWOT dari Hotel Salak the Heritage

#### - **STRENGTH**

- Tempat strategis berada di pusat kota
- Dekat pusat pemerintahan, perbelanjaan, perkantoran & pusat pariwisata
- Mempunyai nilai sejarah
- Jumlah ruang banyak, kapasitas bervariasi sesuai kebutuhan
- Service & Fasilitas lebih baik
- Keamanan terjamin

#### - **OPPORTUNITY**

- Jumlah wisatawan kota Bogor meningkat
- Menjadi hotel terbaik di kota Bogor
- Merupakan kota tujuan wisata
- Kebutuhan perusahaan akan MICE cukup tinggi
- Kerjasama dengan pihak luar untuk kelengkapan fasilitas

#### - **WEAKNESS**

- Fasilitas rekreasi hotel kurang
- Pelayanan belum stabil
- Fasilitas MICE kurang & banyak rusak
- Ruang banyak gangguan (tidak kedap suara)
- Luas area hotel terbatas

#### - **THREATS**

- Hotel lain dengan market sama dan konsep resort
- Daya beli menurun
- Kondisi ekonomi tidak stabil
- Kondisi keamanan tidak kondusif
- Budget yang terlalu rendah
- Persaingan harga
- Fasilitas hotel lain lebih baik
- Kualitas service menurun
- Berdirinya hotel-hotel baru yang kelasnya berdekatan



Dari analisa SWOT diatas kemudian disusun Matrik SWOT seperti yang disajikan pada Tabel dibawah ini:

**Tabel 3.1 Matrik SWOT untuk Strategi S - O**

<b>INTERNAL</b>	<b>KEKUATAN (S)</b>
<b>EKSTERNAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tempat strategis berada di pusat kota</li> <li>2. Dekat pusat pemerintahan, perbelanjaan, perkantoran &amp; pusat pariwisata</li> <li>3. Mempunyai nilai sejarah Jumlah ruang banyak, kapasitas bervariasi sesuai kebutuhan</li> <li>4. Service &amp; Fasilitas lebih baik</li> <li>5. Keamanan terjamin</li> </ol>
<b>PELUANG (O)</b>	<b>S - O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah wisatawan kota Bogor meningkat</li> <li>2. Menjadi hotel terbaik di kota Bogor</li> <li>3. Kerjasama dengan pihak luar untuk kelengkapan fasilitas</li> <li>4. Kebutuhan perusahaan akan MICE cukup tinggi</li> <li>5. Merupakan kota tujuan wisata</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan Promosi gencar (S1,2,3,4,5; O4,5)</li> <li>2. Membuat Paket-paket wisata (S2,3; O1)</li> </ol>

**Tabel 3.2 Matrik SWOT untuk Strategi W - O**

<b>INTERNAL</b>	<b>KELEMAHAN (W)</b>
<b>EKSTERNAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fasilitas rekreasi hotel kurang</li> <li>2. Pelayanan belum stabil</li> <li>3. Fasilitas MICE kurang &amp; banyak rusak</li> <li>4. Ruangan banyak gangguan (tidak kedap suara)</li> <li>5. Luas area hotel terbatas</li> </ol>
<b>PELUANG (O)</b>	<b>W - O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah wisatawan kota Bogor meningkat</li> <li>2. Menjadi hotel terbaik di kota Bogor</li> <li>3. Kerjasama dengan pihak luar untuk kelengkapan fasilitas</li> <li>4. Kebutuhan perusahaan akan MICE cukup tinggi</li> <li>5. Merupakan kota tujuan wisata</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengadakan Fasilitas pendukung (W1,3; O3)</li> <li>2. Melakukan Perbaikan Fasilitas (W1,3,4; O2)</li> <li>3. Melakukan Training kepada karyawan (W2; O2)</li> </ol>

Tabel 3.3 Matrik SWOT untuk Strategi S - T

<b>INTERNAL</b>	<b>KEKUATAN (S)</b>
<b>EKSTERNAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tempat strategis berada di pusat kota</li> <li>2. Dekat pusat pemerintahan, perbelanjaan, perkantoran &amp; pusat pariwisata</li> <li>3. Mempunyai nilai sejarah Jumlah ruang banyak, kapasitas bervariasi sesuai kebutuhan</li> <li>4. Service &amp; Fasilitas lebih baik</li> <li>5. Keamanan terjamin</li> </ol>
<b>ANCAMAN (T)</b>	<b>S - T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hotel lain dengan market sama dan konsep resort</li> <li>2. Kondisi keamanan tidak kondusif</li> <li>3. Kondisi ekonomi tidak stabil</li> <li>4. Daya beli menurun</li> <li>5. Budget yang terlalu rendah</li> <li>6. Persaingan harga</li> <li>7. Fasilitas hotel lain lebih baik</li> <li>8. Kualitas service menurun</li> <li>9. Berdirinya hotel-hotel baru yang kelasnya berdekatan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mendatangi konsumen secara personal (S5,6,7; T4,5,6,9)</li> <li>2. Membuat kebijakan Credit Facility untuk konsumen (S6; T5)</li> </ol>

Tabel 3.4 Matrik SWOT untuk Strategi W - T

<b>INTERNAL</b>	<b>KELEMAHAN (W)</b>
<b>EKSTERNAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fasilitas rekreasi hotel kurang</li> <li>2. Pelayanan belum stabil</li> <li>3. Fasilitas MICE kurang &amp; banyak rusak</li> <li>4. Ruangan banyak gangguan (tidak kedap suara)</li> <li>5. Luas area hotel terbatas</li> </ol>
<b>ANCAMAN (T)</b>	<b>W - T</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hotel lain dengan market sama dan konsep resort</li> <li>2. Kondisi keamanan tidak kondusif</li> <li>3. Kondisi ekonomi tidak stabil</li> <li>4. Daya beli menurun</li> <li>5. Budget yang terlalu rendah</li> <li>6. Persaingan harga</li> <li>7. Fasilitas hotel lain lebih baik</li> <li>8. Kualitas service menurun</li> <li>9. Berdirinya hotel-hotel baru yang kelasnya berdekatan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyesuaikan Harga dengan Budget konsumen (W1,2,3,4,5; T3,4,5)</li> <li>2. Kebijakan Discount (W2; T6)</li> </ol>

Dengan melihat table diatas maka startegi dari HSTH berdasarkan analisa SWOT yaitu sebagai berikut:

- Melakukan Promosi yang gencar
- Membuat Paket-paket wisata
- Mengadakan Fasilitas pendukung
- Melakukan Perbaikan Fasilitas
- Melakukan Training kepada karyawan
- Mendatangi konsumen secara personal
- Membuat kebijakan *Credit Facility* untuk konsumen
- Menyesuaikan Harga dengan Budget konsumen
- Kebijakan *Discount*

### 3.4 ServQual

Melakukan wawancara terhadap tamu hotel sehingga mendapatkan penjabaran yang diinginkan oleh pelanggan dari 5 item ServQual yang akan digunakan untuk dasar sisi keinginan konsumen dari diagram QFD (*Customer requirement*). Hasil dari penjabaran tersebut dipaparkan sebagai berikut:

#### A. TANGIBLES (BUKTI LANGSUNG)

- a) Lokasi
- b) Kenyamanan, Penataan & Kondisi ruangan pelayanan
- c) Penampilan petugas pelayanan
- d) Fasilitas pendukung (Interior, AC, Air Panas, dll)
- e) Kemudahan akses ke lokasi
- f) Luas area parkir

#### B. REALIABILITY (KEHANDALAN)

- a) Kesesuaian waktu pelayanan
- b) Ketepatan waktu

#### C. RESPONSIVENESS (SAYA TANGKAP)

- a) Kecekatan petugas pelayan
- b) Kecepatan waktu pelayanan
- c) upaya tindak lanjut terhadap keluhan

#### D. ASSURANCE (JAMINAN)

- a) Kesesuaian harga dengan Fasilitas yang disediakan
- b) Garansi terhadap ketidak nyamanan, kelambatan, kerusakan dan kehilangan
- c) Reputasi
- d) keamanan
- e) Pengetahuan petugas

#### E. EMPHATI (EMPATI)

- a) Kemudahan memperoleh informasi
- b) Kemudahan mendapatkan pelayanan
- c) Kemudahan mencapai tempat pelayanan
- d) Sarana untuk mengerti harapan, keluhan dan saran pengunjung

### 3.5 AHP

Melakukan perhitungan menggunakan AHP. Data yang digunakan adalah data yang didapat dari expert yang berkecimpung di dunia perhotelan, yaitu:

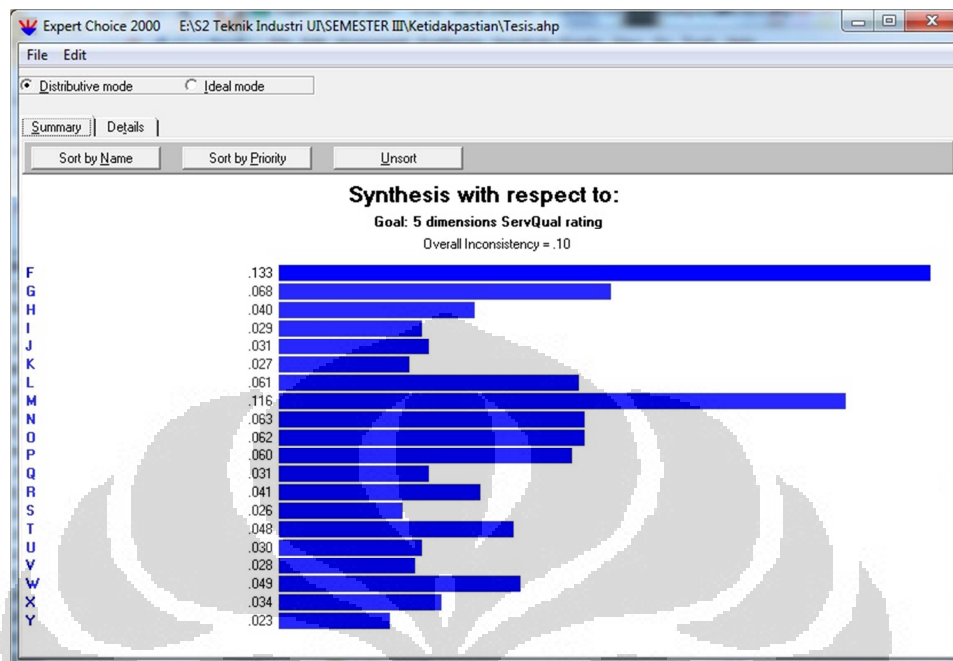
- Internal Hotel
  - o GM
  - o Marketing Manager
  - o Banquet Koordinator
- External Hotel
  - o Meeting Group Leader
  - o Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Daerah kota Bogor
  - o Tour & Travel Agent
  - o VIT (loyal costumer)

Profil expert dapat dilihat pada lampiran 5. Bobot dari tiap expert ditentukan dianggap sama karena latar belakang dari masing masing expert berbeda-beda dan dianggap mempunyai pengetahuan yang sama.

#### 3.5.1 AHP untuk sisi *Costumer requirement*

Pengolahan data dari hasil kuisioner menggunakan program *Expert Choice 2000 student version*. Dilakukan oleh *expert* dari internal dan eksternal. Hasil dari

pengisian kuisioner kemudian dimasukkan ke program Expert choice 2000. Output software dapat dilihat pada gambar 3.1 dibawah ini.



**Gambar 3.2. Output Expert Choice 2000 untuk sisi VOC**

Output program dapat dirangkum ke dalam table 3.2 seperti yang ditunjukkan seperti dibawah ini:

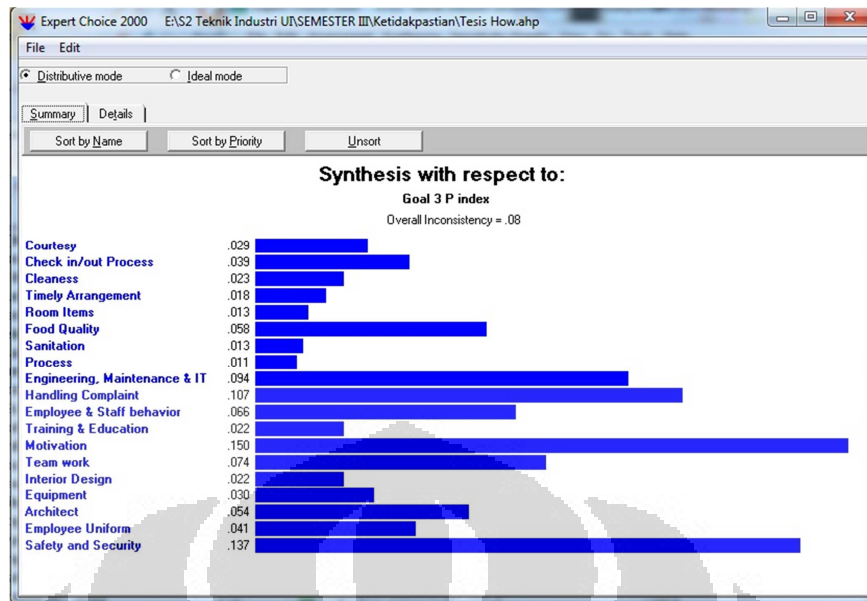
Tabel 3.5 Output AHP pada sisi VOC

	Suara Konsumen	Bobot
1	Lokasi	0.133
2	Kenyamanan, Penataan & Kondisi ruangan pelayanan	0.068
3	Penampilan petugas pelayanan	0.040
4	Fasilitas pendukung (Interior, AC, Air Panas, dll)	0.029
5	Kemudahan akses ke lokasi	0.031
6	Luas area parker	0.027
7	Kesesuaian waktu pelayanan	0.061
8	Ketepatan waktu	0.116
9	Kecekatan petugas pelayan	0.063
10	Kecepatan waktu pelayanan	0.062
11	upaya tindak lanjut terhadap keluhan	0.060
12	Kesesuaian harga dengan Fasilitas yang disediakan	0.031
13	Garansi terhadap ketidak nyamanan, kelambatan, kerusakan dan kehilangan	0.041
14	Reputasi	0.026
15	keamanan	0.048
16	Pengetahuan petugas	0.030
17	Kemudahan memperoleh informasi	0.028
18	Kemudahan mendapatkan pelayanan	0.049
19	Kemudahan mencapai tempat pelayanan	0.034
20	Sarana untuk mengerti harapan, keluhan dan saran pengunjung	0.023
	Total	1.000

### 3.5.2 AHP untuk sisi Kebutuhan Teknis

Pengolahan data yang bersumber dari hasil kuisisioner dan wawancara dengan *expert* dari internal hotel menggunakan program *Expert Choice 2000 student version*.

Output dari program adalah sebagai ditunjukkan pada gambar 3.2 berikut.



**Gambar 3.3. Output Expert Choice 2000 untuk sisi Kebutuhan Teknis**

**Tabel 3.6. Output AHP pada sisi Kebutuhan Teknis**

	Kebutuhan Teknis	Bobot
1	Keramahtamahan	0.029
2	Proses <i>Check In/Out</i>	0.039
3	Kebersihan	0.023
4	Pengaturan Waktu	0.018
5	Isi Kamar	0.013
6	Kualitas makanan	0.058
7	sanitasi	0.013
8	Proses	0.011
9	<i>Engineering maintenance &amp; IT</i>	0.094
10	<i>Handling Complaint</i>	0.107
11	Perilaku Staf dan Karyawan	0.066
12	Training & Education	0.022
13	Motivasi	0.150
14	Kerja sama	0.074
15	Disain Interior	0.022
16	Peralatan	0.030
17	Arsitektur	0.054
18	Seragam Karyawan	0.041
19	Keamanan	0.137
	Total	1.001

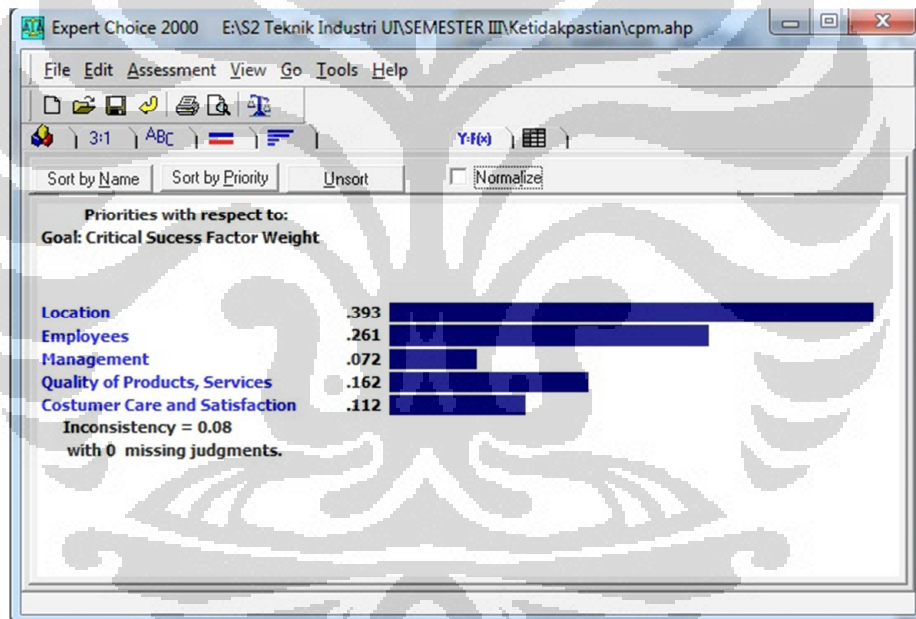
### 3.6 COMPETITIVE PROFILE MATRIX (CPM)

*Competitive Profile Matrix* (CPM) yang dilakukan pertama adalah menentukan *Critical Success Factor* (CSF). Menurut Detta melia; CSF untuk *Hospitality Industry* terdapat 5 katagori, yaitu:

1. Lokasi
2. Karyawan
3. Manajemen
4. Kualitas produk, Jasa dan Infrastruktur
5. Kepuasan dan kepedulian terhadap Pelanggan.

Dengan menggunakan metode kuisioner untuk menentukan Bobot menggunakan AHP melalui program *Expert Choice 2000 student version*.

Output dari AHP sebagai berikut:



**Gambar 3.4. Output AHP untuk CSF**

Dengan menggunakan metode FGD, kemudian kita menentukan rating dari setiap hotel, baik Hotel Salak The Heritage maupun Hotel competitor seperti terlihat pada table 3.3 diatas. Setelah rating tiap CSF pada tiap hotel telah ditentukan, kemudian menentukan weighted scor dengan cara mengalikan Bobot terhadap rating tiap hotel. Hasil dari perhitungan diatas dapat dilihat pada table 3.4 sebagai berikut:

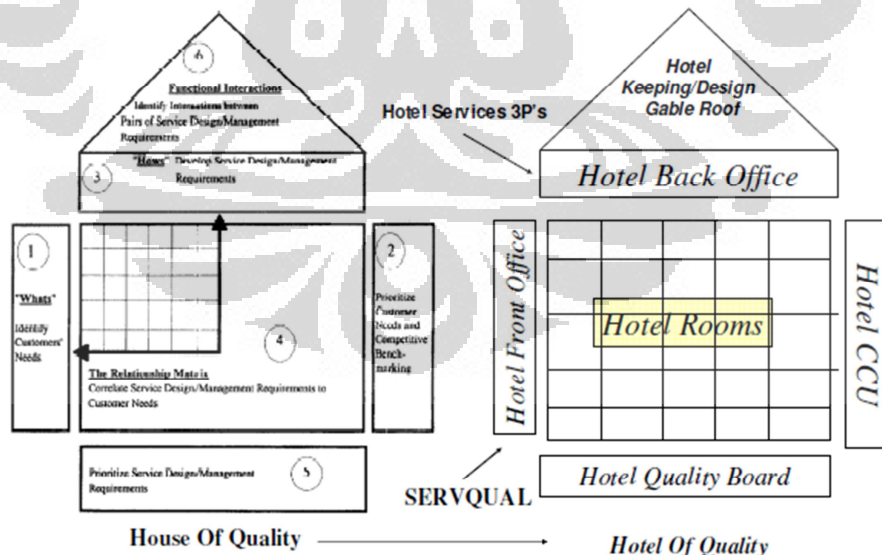


**Tabel 3.7. CPM**

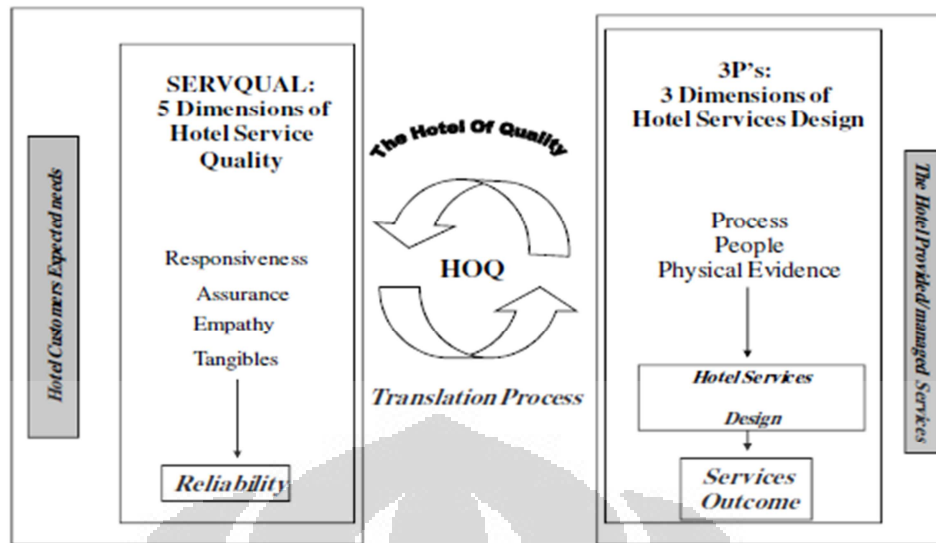
The Competitive Profile Matrix for Hotel Salak The Heritage												
No	Critical Success Factors	Weight	HSTH		Hotel A		Hotel B		Hotel C		Hotel D	
			Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score	Rating	Weighted Score
1	Location	0.393	4	1.572	3	1.179	3	1.179	2	0.786	4	1.572
2	Employees	0.261	3	0.783	4	1.044	4	1.044	4	1.044	3	0.783
3	Management	0.072	3	0.216	4	0.288	3	0.216	4	0.288	2	0.144
4	Quality of Products, Service and Infrastructure	0.162	2	0.324	3	0.486	2	0.324	3	0.486	1	0.162
5	Customer Care and Satisfaction	0.112	2	0.224	3	0.336	3	0.336	3	0.336	2	0.224
		1.000		3.119		3.333		3.099		2.94		2.885

**3.7 Membangun QFD**

Menurut Masoudi, untuk membangun Rumah Kualitas untuk hotel pada bagian *voice of costumer* ditransformasikan dengan *Hotel front Office*, *Hotel Front Office* itu sendiri adalah mendapat input dari komponen servQual yang isinya adalah 5 dimensi service quality seperti yang telah dijelaskan diatas. Sedangkan pada sisi kebutuhan Teknis ditransformasikan dengan *Hotel Back Office.*, dan untuk *Hotel Back office* adalah terdiri dari *Hotel Service 3P*, yaitu *Process, People* dan *Physical Evidence* yang digambarkan pada Gambar 3.3 dan Gambar 3.4.

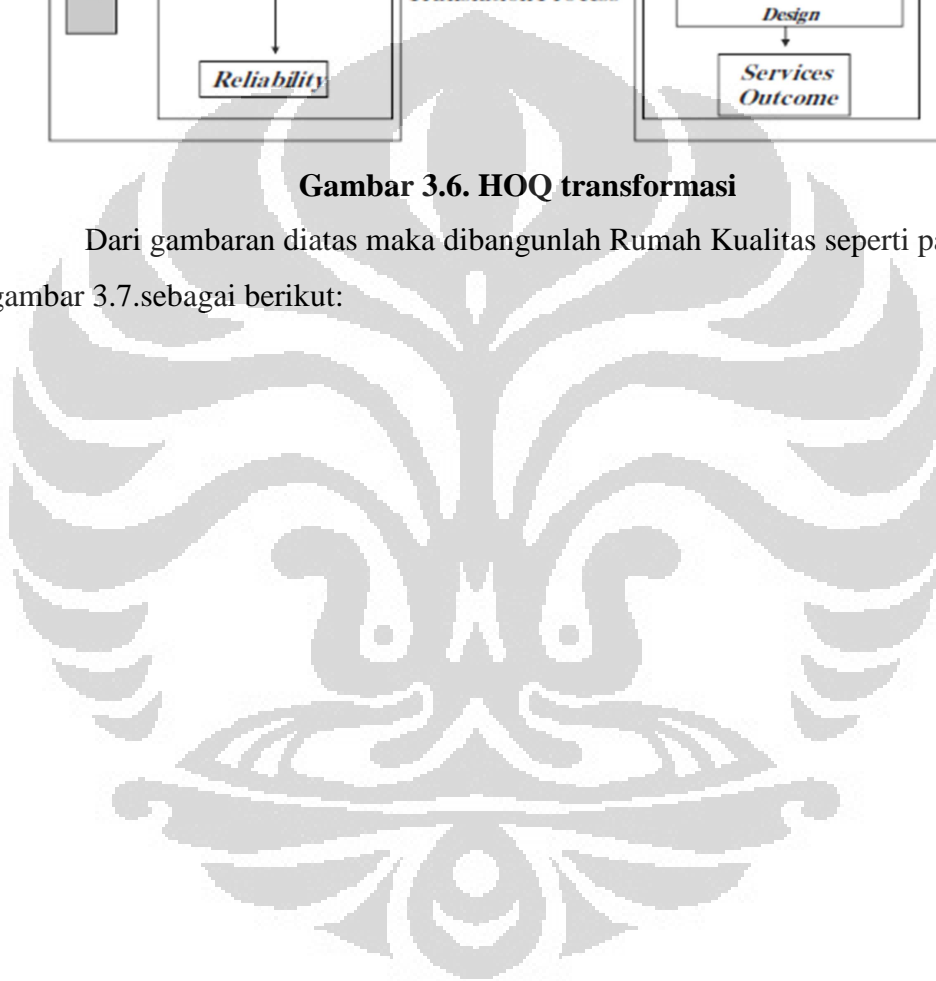


**Gambar 3.5. Hotel Of Quality**



**Gambar 3.6. HOQ transformasi**

Dari gambaran diatas maka dibangunlah Rumah Kualitas seperti pada gambar 3.7.sebagai berikut:





## **BAB IV**

### **ANALISA DATA**

Pada bab 4 ini dipaparkan mengenai analisa data yang telah diperoleh yang dilakukan pada penelitian ini yang meliputi analisa SWOT, *Competitive profile Matrix* (CPM) dan *Quality Function deployment* (QFD) untuk merumuskan strategi, peta persaingan dan disain pelayanan jasa yang akan digunakan.

#### **4.1 *Competitive Profile Matrix* (CPM)**

Bobot pada table 3.3 memperlihatkan bahwa Lokasi memegang peranan yang sangat penting sehingga nilai bobotnya 0.393, kemudian urutan bobot yang kedua adalah Karyawan yaitu sebesar 0.261, berikutnya adalah Kualitas produk, Pelayanan dan Infrastruktur sebesar 0.162, Kepuasan dan Kepedulian terhadap sebesar 0.112 dan yang terakhir Manajemen sebesar 0.072.

Melihat dari table 3.3 diatas posisi Hotel salak The Heritage terhadap pesaingnya cukup berimbang, dengan range yang tidak terlalu jauh yaitu antara 3.333 sampai 2.885 nilai total *weighted score*-nya. Posisi HSTH adalah nomer 2 setelah Hotel A dan di posisi di bawah HSTH berturut turut Hotel B, Hotel C kemudian Hotel D.

Hotel A mempunyai total *weighted score* yang paling tinggi yaitu sebesar 3.333 dikarenakan pada bagian Karyawan dan manajemen mempunyai nilai rating yang Sangat Baik (4) sementara untuk item CSF yang lain mendapat nilai baik (3).

Untuk HSTH, nilai total *weighted score* 3.119, mempunyai keunggulan pada sisi Lokasi yang mendapat rating Sangat Baik, ini dikarenakan lokasinya yang di pusat kota, didepan Istana Bogor dan diapit oleh gedung Pemerintahan serta dekat dengan pusat kegiatan, sedangkan untuk Karyawan dan manajemen mendapat nilai baik (3) dan sisanya mendapat nilai (2).

Untuk Hotel B, total *weighted score* sebesar 3.099, walaupun Lokasi di pusat kota, tetapi karena berada di Mall dan akses menuju hotel tersebut agak rumit maka untuk Location mendapat nilai rating baik (3), sedangkan untuk karyawan mendapat nilai sangat Baik (4), ini bisa dimengerti karena hotel tersebut sudah *establish* dan mempunyai jaringan yang kuat, tetapi pada bagian Kualitas

Produk, Pelayanan dan Infrastruktur mendapat nilai 2, ini mungkin dikarenakan hotel yang baru dibuka, sehingga masih dalam tarap penyesuaian.

Pada Hotel C, total *weighted score* sebesar 2.94, Lokasi menjadi hal yang kurang baik yaitu mendapat nilai 2, ini dikarenakan posisi yang jauh dari kota dan akses menuju hotel yang sulit. Tetapi untuk bagian Karyawan dan manajemen mendapat nilai yang sangat baik, ini dikarenakan dia adalah *Chain Hotel* yang mempunyai jaringan yang Sangat kuat di dunia, sedangkan sisanya mendapat nilai Baik (3).

Pada Hotel D, total *weighted score* sebesar 2.885, Lokasi mendapat nilai Sangat Baik, ini dikarenakan akses menuju Hotel yang sangat Mudah dan dekat dengan pusat kegiatan bogor. Untuk Bagian Karyawan mendapat nilai Baik (3), sedangkan untuk Manajemen dan Kepuasan pelanggan dan Kepedulian mendapat nilai 2 dan Kualitas produk, Pelayanan dan Infrastruktur hanya mendapat nilai 1.

## **4.2 Quality Function Deployment (QFD)**

### **4.2.1 Correlation Matrix**

Pada bagian matrik korelasi pada Gambar 3.7 terlihat tingkat hubungan pada Kebutuhan Teknik sebagian besar menunjukkan tanda positif yang artinya keterkaitan antar unsur adalah saling menguatkan.

Pada bagian *Hotel People* hampir seluruhnya menguatkan bagian *Hotel Process*. Sementara untuk bagian *Hotel Physical Evidence* pada bagian Keamanan yang memberikan penilaian yang saling menguatkan ke hampir ke bagian lainnya.

Sementara untuk bagian *Handling Complain* memberikan keterkaitan negatif pada hampir seluruh bagian, yang artinya keterkaitan dengan unsur lain saling bertentangan.

### **4.2.2 Matrik Hubungan**

Pada bagian ini, dapat dilihat hubungan keterkaitan antara Kebutuhan pelanggan dengan Kebutuhan Tehnik. Terlihat pengelompokan-pengelompokan keterkaitan yang yang signifikan.

Pada bagian *Reability* dan *Responsiveness* terlihat sangat mempengaruhi bagian *Front Desk* yaitu *Courtesy* dan proses check in/out, bagian ini juga

mempengaruhi *Timely arrangement* pada bagian *Housekeeping* dan sangat terkait pada hampir seluruh bagian *Hotel People*.

Pengetahuan petugas sangat mempengaruhi hampir semua lini pada *technical requirement*. Ini menyebabkan pengetahuan petugas menjadi penting dalam hubungan antara VOC terhadap Kebutuhan Teknik.

#### **4.2.3 Competitive assesment**

Dari Rumah Kualitas yang telah dibangun pada gambar 3.7 di atas, terlihat bahwa untuk input *dari Suara Konsumen*. Lokasi memegang peranan yang sangat penting, yaitu sebesar 30.99%, diikuti oleh ketepatan waktu pelayanan, serta Kenyamanan, Penataan dan Kondisi ruang pelayanan juga Kecekatan Petugas dan Kesesuaian Waktu pelayanan memegang rangking berturut turut 2, 3, 4 dan 5 dengan range prosentasi 18.86% sampai dengan 5.22%. Sedangkan untuk posisi 5 terendah berturut turut Pengetahuan Petugas, Reputasi, Kemudahan Memperoleh Informasi, Luas Area parker dan Sarana untuk mengerti harapan, keluhan dan Saran pengunjung mendapat rangking ke 16, 17, 18, 19, dan 20 dengan range yang tidak terlalu besar yaitu 1.26% sampai dengan 0.62%.

#### **4.2.4 Specification/Target Values**

Pada sisi bawah, target/specification value terlihat bahwa Motivasi memegang peranan yang sangat penting terhadap kebutuhan Teknik, yaitu sebesar 22.13%, kemudian berturut turut urutan ke 2, 3, 4 dan 5 adalah *engineering, Maintenance dan IT*, Kerjasama, *Handling Complain* dan Keamanan yang mempunyai nilai berturut-turut 13.465%, 12.130%, 9.194% dan 7.165%.

Sedangkan pada rangking 5 terbawah berturut-turut seragam Karyawan, Disain Interior, Kebersihan, sanitasi *dan Isi kamar* pada urutan 15, 16, 17, 18 dan 19 dengan range nilai 0.772% sampai dengan 0.184%.

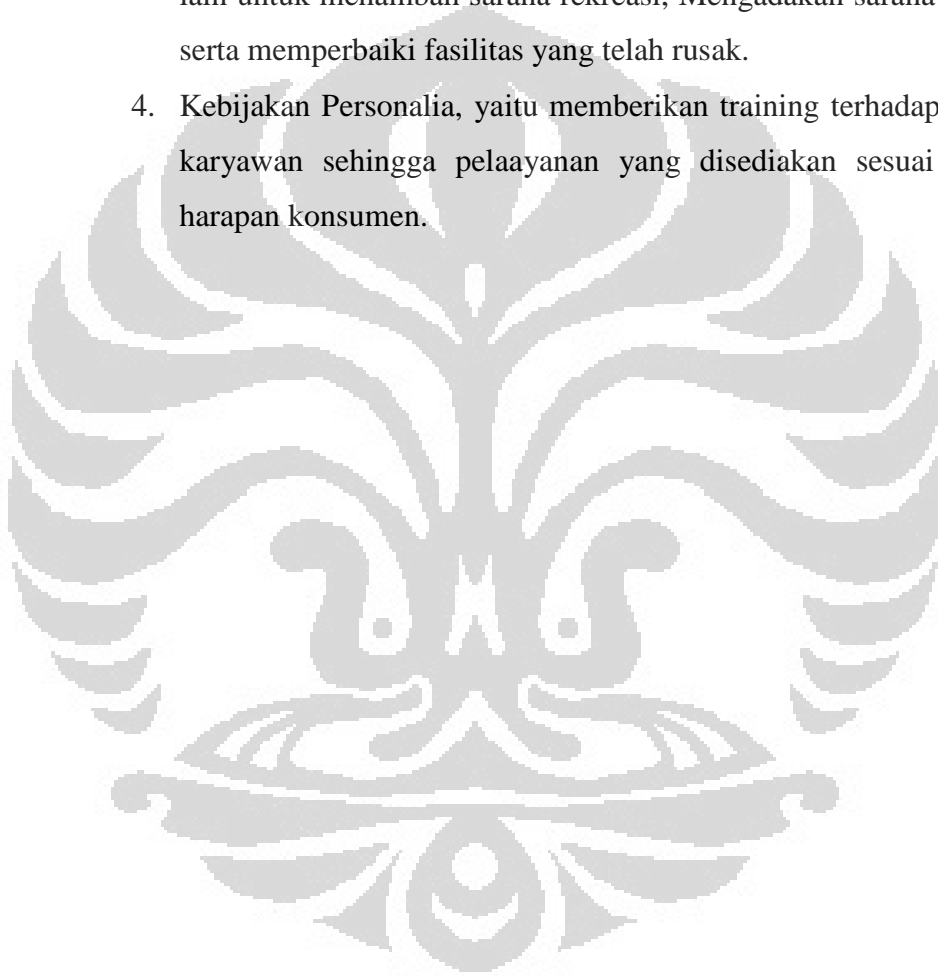
### **4.3 SWOT**

Melihat SWOT matrik pada bab 3 diatas strategi perusahaan dapat dibagi menjadi:

1. Kebijakan Finansial, yaitu pemberian fasilitas kredit kepada grup-grup sehingga grup-grup tersebut dapat menyelenggarakan suatu acara dengan pengaturan budget yang disesuaikan. Juga pemberian discount akan merangsang ketertarikan ke Hotel Salak. Dan

menyesuaikan harga terhadap budget konsumen sehingga konsumen dapat beracara di hotel ini.

2. Kebijakan Marketing, yaitu melakukan promosi secara terus-menerus sehingga diharapkan fikiran konsumen akan terpahat dan membentuk pola pikir. Mendatangi konsumen secara personal untuk bisa berkomunikasi dan mengerti kehendak dari konsumen.
3. Kebijakan Engineering, yaitu mengadakan kerjasama dengan pihak lain untuk menambah sarana rekreasi, Mengadakan sarana rekreasi serta memperbaiki fasilitas yang telah rusak.
4. Kebijakan Personalia, yaitu memberikan training terhadap seluruh karyawan sehingga pelaayanan yang disediakan sesuai dengan harapan konsumen.



## BAB V

### KESIMPULAN

Pada bab 5 ini dipaparkan mengenai kesimpulan dari Kebutuhan pelanggan terhadap pelayanan Hotel di Hotel Salak The heritage serta peta Persaingan dengan Hotel lain di Bogor berdasarkan input dari *expert* yang telah dipilih.

#### 5.1 Kesimpulan

Kualitas jasa lebih susah untuk di buat acuan dibandingkan dengan kualitas produk, karena sangat dipengaruhi oleh pandangan subyektif pelanggan.

Terdapat 20 item penting yang harus diperhatikan yang didapat dari penjabaran item 5 dimensi *service quality* (ServQual0

Pada *Copetitive profile matrix* (CPM) terlihat bahwa “Lokasi” memegang peranan yang sangat penting dengan dengan bobot sebesar 0.393 diikuti oleh “karyawan” dan “kepuasan pelanggan dan Kepedulian”. Posisi Hotel Salak The Heritage adalah di nomer 2 setelah Hotel A dan dibawahnya terdapat Hotel B. Untuk menjadi pemenang dalam persaingan bisnis di industri perhotelan maka Hotel Salak The Heritage harus melakukan *improvement* pada bagian “kualitas produk, Pelayanan dan Infrastruktur” juga pada bagian “Kepuasan Pelanggan dan Kepedulian”, karena pada kedua bagian tersebut mendapat rating 2 yang mana nilai tersebut adalah menjadikan 2 item tersebut adalah kelemahan dari Hotel ini walaupun merupakan kelemahan minor. Sedangkan untuk item “karyawan” dan “Manjemen” mendapat rating 3 dan masih bisa ditingkatkan lagi ratingnya.

Pada rumah Kualitas - *House Of Quality* (HOQ) yang terlihat pada bagian *Competitive requirement*, Lokasi berada pada rangking pertama yaitu sebesar 30.99% diikuti oleh Ketepatan waktu dan Kenyamanan, Penataan dan Kondisi Ruang Pelayanan. Dan pada bagian KebutuhanTarget/spesifikasi rangking pertama adalah “Motivasi”, kemudian “*engineering, Maintenance and IT*” dan “Kerjasama”.

Faktor manusia (petugas) sangat berpengaruh pada kualitas industri jasa, sehingga menumbuhkan motivasi kepada karyawan dan juga Training terhadap pengetahuan petugas menjadi sangat penting.



Dari penjabaran diatas baik CPM maupun QFD terlihat sejalan, Lokasi adalah hal yang sangat penting yang tidak bisa diganggu gugat, kemudian menyusul Karyawan dan kepuasan pelanggan dan kepedulian. Sehingga perusahaan dapat berkonsentrasi pada urutan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

## 5.2 Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan: 1. Penelitian hanya dilakukan di Hotel salak The Heritage, 2. Penilaian berdasarkan Expert yang dilakukan secara intuitif sehingga hasil penilaian sangat bergantung pada pengalaman Expert tersebut, 3. Penelitian ini muncul dari kondisi pasar yang dinamis, dan apabila terjadi perubahan keadaan yang signifikan, maka faktor yang telah diperhitungkan akan berubah.

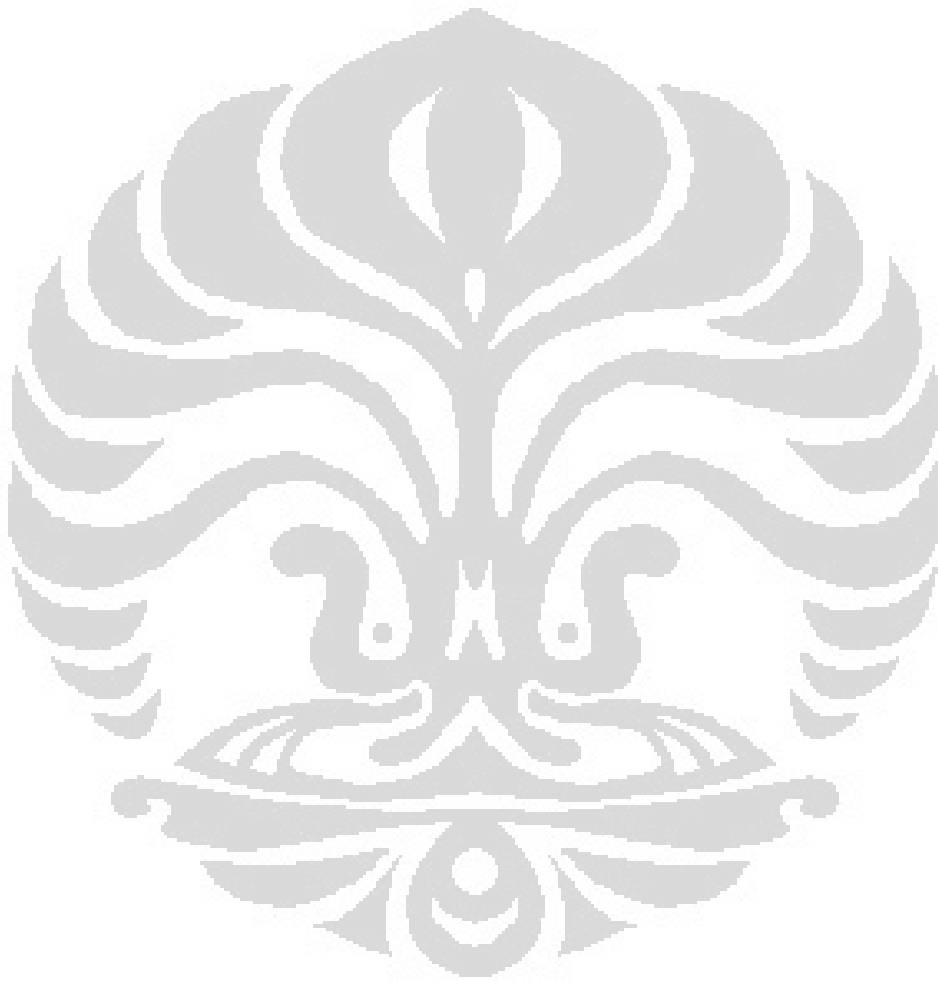
Perlu adanya perumusan dari output QFD, CPM dan Analisa SWOT untuk dijadikan acuan dalam menentukan prioritas servis yang akan dilaksanakan. Bentuk perumusan tersebut berupa manual/Standard Operating procedure (SOP) yang harus ditaati oleh setiap manajer yang melaksanakannya.

Perlu adanya penelitian lebih jauh terhadap hotel-hotel yang lainnya di bogor sehingga perilaku konsumen lebih terlihat terhadap pemilihan sebuah hotel dan pemetaan penyebaran pelanggan di kota Bogor, Juga perlu penelitian lebih mendalam mengenai Kepuasan Pelanggan yang dihubungkan dengan Kualitas Produk, Pelayanan dan Infrastruktur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andronikidis, Andreas, C. Georgiou, Andreas, Gotzamani, Katerina, Kamvysi, Konstantina. (2010). *The Application Of Quality Function Deployment In Service Quality Management*. The TQM Journal Vol. 21 No. 4, 2009 Pp. 319-333
- Fred R. David. *Strategic Management-Concept and Cases*. Twelfth edition. Pearson Education International.
- Gržinić, Jasmina. (2007). *Concepts Of Service Quality Measurement In Hotel Industry*. Ekon.Misao Praksa Dbk. God Xvi.(2007) Br. 1. (81-98)
- Hua, Wen; Andrew Chanb; Zhenxing Maoc. *Critical Success Factors and Customer Expectation in Budget Hotel Segment — A Case Study of China*. Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism, 10:59–74, 2009
- Kapucugil Ikiz, Aysun, Masoudi, Ali. (2008). *A QFD And SERVQUAL Approach To Hotel Service Design*. Sletme Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 2008, 17-31
- Ladhari, Riadh. (2009). *Service Quality, Emotional Satisfaction, And Behavioral Intentions-A study in the hotel industry*. Managing Service Quality Vol. 19 No. 3, 2009 Pp. 308-331
- Melia, Detta. *Critical Success Factors and Performance Management and Measurement: A Hospitality Context*. Dublin Institute of Technology. 2008
- Rao, Ashok, Carr, Lawrence P. *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*. John Willey & Son

Shanmugaraja, Muthuswamy, Nataraj, Muthusamy, Gunasekaran, Nallasamy. (2010). *Customer Care Management Model For Service Industry*. Ibusiness, 2010, 2, 145-155



## LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1. TABEL KETERKAITAN KEBUTUHAN TEKNIS

	HOTEL PROCESS										HOTEL PEOPLE				HOTEL PHYSICAL EVIDENCE			
	Front Desk	Housekeeping	Food & Beverages			Engineering maintenance & IT	Handling Complaint	Employee & Staff behavior	Training & Education	Motivation	Team Work	Interior Design	Equipment	Architect	Employee Uniform	Safety and Security		
<p>Keterangan pengisian:</p> <p>Isi Kotak-kotak Berikut dengan:</p> <p>+ : untuk hubungan yang saling menguatkan</p> <p>0 : untuk tidak ada hubungan</p> <p>- : untuk hubungan yang saling kebalikan</p>	Courtesy	+																
	Check In/Out Process	+																
	Cleaness		+															
	Timely Arrangement		+															
	Room Item																	
	Food Quality																	
	Sanitation			+														
	Process																	
	Engineering maintenance & IT				+													
	Handling Complaint						-											
Employee & Staff behavior							-											
Training & Education								+										
Motivation									-									
Team Work										+								
Interior Design													+					
Equipment																		
Architect																		
Employee Uniform																		
Safety and Security																		
HOTEL PROCESS																		
HOTEL PEOPLE																		
HOTEL PHYSICAL EVIDENCE																		

**LAMPIRAN 2. TABEL Matrik Hubungan Keinginan  
KONSUMEN TERHADAP KEBUTUHAN TEKNIS**

No	Keterangan pengisian: Isi kotak-kotak berikut dengan: H : untuk hubungan yang sangat kuat (High) M : untuk hubungan yang sedang (Medium) L : untuk hubungan yang Lemah (Low)	HOTEL PROCESS										HOTEL PEOPLE				HOTEL PHYSICAL EVIDENCE			
		Front Desk	Housekeeping			Food & Beverages			Engineering maintenance & IT	Handling Complaint	Employee & Staff behavior	Training & Education	Motivation	Team Work	Interior Design	Equipment	Architect	Employee Uniform	Safety and Security
			Check In/Out Process	Courtesy	Cleaness	Timely Arrangement	Room Item	Food Quality											
1	Lokasi																		
2	Kenyamanan, Penataan & Kondisi ruangan pelayanan																		
3	Penampilan petugas pelayanan	H																	
4	Fasilitas pendukung (Interior, AC, Air Panas, dll)								H	L					M				
5	Kemudahan akses ke lokasi																		
6	Luas area parkir																		M
7	Kesesuaian waktu pelayanan	H	H												M				
8	Ketepatan waktu	H	H		M														
9	Kecekatan petugas pelayanan	H	H		H														
10	Kecepatan waktu pelayanan				H														
11	upaya tindak lanjut terhadap keluhan				M														
12	Kesesuaian harga dengan Fasilitas yang disediakan																		
13	Garansi terhadap ketidak nyamanan, kelambatan, kerusakan dan kehilangan																		
14	Reputasi																		
15	keamanan																		
16	Pengertian petugas	H	H		H														
17	Kemudahan memperoleh informasi	H	H		H														
18	Kemudahan mendapatkan pelayanan	H	H		M														
19	Kemudahan mencapai tempat pelayanan				H														
20	Sarana untuk mengerti harapan, keluhan dan saran pengunjung	L	L																

**LAMPIRAN 3. KUISIONER KEBUTUHAN TEKNIS**

	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
HOTEL PROCESS																		HOTEL PEOPLE
HOTEL PROCESS																		HOTEL PHYSICAL EVIDENCE
HOTEL PEOPLE																		HOTEL PHYSICAL EVIDENCE
Front Desk																		Housekeeping
Front Desk																		Food & Beverages
Front Desk																		Engineering maintenance & IT
Front Desk																		Handling Complaint
Housekeeping																		Food & Beverages
Housekeeping																		Engineering maintenance & IT
Housekeeping																		Handling Complaint
Food & Beverages																		Engineering maintenance & IT
Food & Beverages																		Handling Complaint
Engineering maintenance & IT																		Handling Complaint
Courtesy																		Check In/Out Process
Cleaness																		Timely Arrangement
Cleaness																		Room Item
Timely Arrangement																		Room Item
Food Quality																		Sanitation
Food Quality																		Process
Sanitation																		Process
Employee & Staff behavior																		Training & Education
Employee & Staff behavior																		Motivation
Employee & Staff behavior																		Team Work
Training & Education																		Motivation
Training & Education																		Team Work
Motivation																		Team Work
	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

**LAMPIRAN 3. KUISIONER KEBUTUHAN TEKNIS (LANJUTAN)**

	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Interior Design																			Equipment
Interior Design																			Architect
Interior Design																			Employee Uniform
Interior Design																			Safety and Security
Equipment																			Architect
Equipment																			Employee Uniform
Equipment																			Safety and Security
Architect																			Employee Uniform
Architect																			Safety and Security
Employee Uniform	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Safety and Security

## LAMPIRAN 4. KUISIONER KEINGINAN KONSUMEN

	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
TANGIBLES (BUKTI LANGSUNG)																			REALIABILITY (KEHANDALAN)
TANGIBLES (BUKTI LANGSUNG)																			RESPONSIVENESS (SAYA TANGKAP)
TANGIBLES (BUKTI LANGSUNG)																			ASSURANCE (JAMINAN)
TANGIBLES (BUKTI LANGSUNG)																			EMP HATI (EMPATI)
REALIABILITY (KEHANDALAN)																			RESPONSIVENESS (SAYA TANGKAP)
REALIABILITY (KEHANDALAN)																			ASSURANCE (JAMINAN)
RESPONSIVENESS (SAYA TANGKAP)																			EMP HATI (EMPATI)
RESPONSIVENESS (SAYA TANGKAP)																			EMP HATI (EMPATI)
ASSURANCE (JAMINAN)																			EMP HATI (EMPATI)
Lokasi																			Kenyamanan, Penataan & Kondisi ruangan pelayanan
Lokasi																			Penampilan petugas pelayanan
Lokasi																			Fasilitas pendukung (Interior, AC, Air Panas, dll)
Lokasi																			Kemudahan akses ke lokasi
Lokasi																			Luas area parkir
Kenyamanan, Penataan & Kondisi ruangan pelayanan																			Penampilan petugas pelayanan
Kenyamanan, Penataan & Kondisi ruangan pelayanan																			Fasilitas pendukung (Interior, AC, Air Panas, dll)
Kenyamanan, Penataan & Kondisi ruangan pelayanan																			Kemudahan akses ke lokasi
Kenyamanan, Penataan & Kondisi ruangan pelayanan																			Luas area parkir
Penampilan petugas pelayanan																			Fasilitas pendukung (Interior, AC, Air Panas, dll)
Penampilan petugas pelayanan																			Kemudahan akses ke lokasi
Penampilan petugas pelayanan																			Luas area parkir
Fasilitas pendukung (Interior, AC, Air Panas, dll)																			Kemudahan akses ke lokasi
Fasilitas pendukung (Interior, AC, Air Panas, dll)																			Luas area parkir
Kemudahan akses ke lokasi																			Luas area parkir
Kesesuaian waktu pelayanan																			Ketepatan waktu
Kecelakaan petugas pelayan																			Kecepatan waktu pelayanan
Kecelakaan petugas pelayan																			upaya tindak lanjut terhadap keluhan
Kecepatan waktu pelayanan																			upaya tindak lanjut terhadap keluhan
Kesesuaian harga dengan Fasilitas yang disediakan																			Garansi terhadap ketidak nyamanan, kelambatan, kerusakan dan kehilangan
Kesesuaian harga dengan Fasilitas yang disediakan																			Reputasi
Kesesuaian harga dengan Fasilitas yang disediakan																			keamanan



**LAMPIRAN 4. KUISIONER KEINGINAN KONSUMEN (LANJUTAN)**

	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kesesuaian harga dengan Fasilitas yang disediakan																	Pengertian petugas
Garansi terhadap ketidak nyamanan, kelambatan, kerusakan dan kehilangan																	Reputasi
Garansi terhadap ketidak nyamanan, kelambatan, kerusakan dan kehilangan																	keamanan
Garansi terhadap ketidak nyamanan, kelambatan, kerusakan dan kehilangan																	Pengertian petugas
Reputasi																	keamanan
Reputasi																	Pengertian petugas
keamanan																	Pengertian petugas
Kemudahan memperoleh informasi																	Kemudahan mendapatkan pelayanan
Kemudahan memperoleh informasi																	Kemudahan mencapai tempat pelayanan
Kemudahan mendapatkan pelayanan																	Sarana untuk mengerti harapan, keluhan dan saran pengunjung
Kemudahan mendapatkan pelayanan																	Kemudahan mencapai tempat pelayanan
Kemudahan mendapatkan pelayanan																	Sarana untuk mengerti harapan, keluhan dan saran pengunjung
Kemudahan mencapai tempat pelayanan																	Sarana untuk mengerti harapan, keluhan dan saran pengunjung

## LAMPIRAN 5. PROFIL EXPERT

No.	Nama	Instansi	Jabatan	Masa Karja
<b>Internal</b>				
1	Juke Sjukriana	Hotel salak The Heritage	General Manager	2005 - Sekarang
2	M. Yoga	Hotel salak The Heritage	Banquet Koordinator	2004 - Sekarang
3	Ade Sudrajat	Hotel salak The Heritage	Marketing Manager	2004 - Sekarang
<b>Eksternal</b>				
4	Eti	PT Pertamina (Meeting Goup Leader)		
5	Nana Sampurna	Tour & Travel	Owner	Sejak 2000
6	Nivi Maharani	Travel Agent	owner	sejak 2005
7	Artianan yanar Anggraeni	Dinas pariwisata dan kebudayaan Daerah Kota Bogor	Kepala Dinas	
8	Eki Jauhar Fuad	Departemen Pertanian Jakarta - VIT (Loyal Customer)		
9	Agustian Sunaryo	Kejaksanaan Tinggi Jakarta - VIT (Loyal Customer)		
10	Agus Triono	Hotel Santika Bogor	General Manager	2009 - Sekarang
11	Abdul Hakim	Swasta - VIT (Loyal Customer)		

## LAMPIRAN 6. DATA BOBOT CPM

		CPM Hotel Salak																	
		-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Lokasi																			
Lokasi	Karyawan																		
Lokasi	Manajemen																		
Lokasi	Kualitas produk, pelayanan dan infrastruktur																		
	Kepuasan Pelanggan																		
	Manajemen																		
	Kualitas produk, pelayanan dan infrastruktur																		
	Kepuasan Pelanggan																		
	Kualitas produk, pelayanan dan infrastruktur																		
	Kepuasan Pelanggan																		
	Kualitas produk, pelayanan dan infrastruktur																		
	Kepuasan Pelanggan																		
	Kualitas produk, pelayanan dan infrastruktur																		
	Kepuasan Pelanggan																		
	Kualitas produk, pelayanan dan infrastruktur																		
	Kepuasan Pelanggan																		

### LAMPIRAN 7 DATA 5 DIMENSI SERVQUAL

KEINGINAN KONSUMEN																		
	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
TANGIBLES (BUKTI LANGSUNG)					2					2								REALIABILITY (KEHANDALAN)
TANGIBLES (BUKTI LANGSUNG)				2						2								RESPONSIVENESS (TANGGAP)
TANGIBLES (BUKTI LANGSUNG)				2			2											ASSURANCE (JAMINAN)
TANGIBLES (BUKTI LANGSUNG)				2				3										EMPHATI (EMPATI)
REALIABILITY (KEHANDALAN)							2			3								RESPONSIVENESS (TANGGAP)
REALIABILITY (KEHANDALAN)										3								ASSURANCE (JAMINAN)
REALIABILITY (KEHANDALAN)											2							EMPHATI (EMPATI)
RESPONSIVENESS (TANGGAP)										3	2							ASSURANCE (JAMINAN)
RESPONSIVENESS (TANGGAP)										2	2							EMPHATI (EMPATI)
ASSURANCE (JAMINAN)										2								EMPHATI (EMPATI)
	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9





ASSURANCE (JAMINAN)																		
	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Kesesuaian harga dengan Fasilitas yang disediakan							2		2									Garansi/ganti rugi terhadap ketidak nyamanan, kelambatan, kerusakan dan kehilangan
Kesesuaian harga dengan Fasilitas yang disediakan						3												Reputasi
Kesesuaian harga dengan Fasilitas yang disediakan										2								keamanan
Kesesuaian harga dengan Fasilitas yang disediakan																		Pengetahuan petugas
Garansi/ganti rugi terhadap ketidak nyamanan, kelambatan, kerusakan dan kehilangan							3											Reputasi
Garansi/ganti rugi terhadap ketidak nyamanan, kelambatan, kerusakan dan kehilangan								3										keamanan
Garansi/ganti rugi terhadap ketidak nyamanan, kelambatan, kerusakan dan kehilangan								4										Pengetahuan petugas
Reputasi							2			2								keamanan
Reputasi										3								Pengetahuan petugas
keamanan									3									Pengetahuan petugas
	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

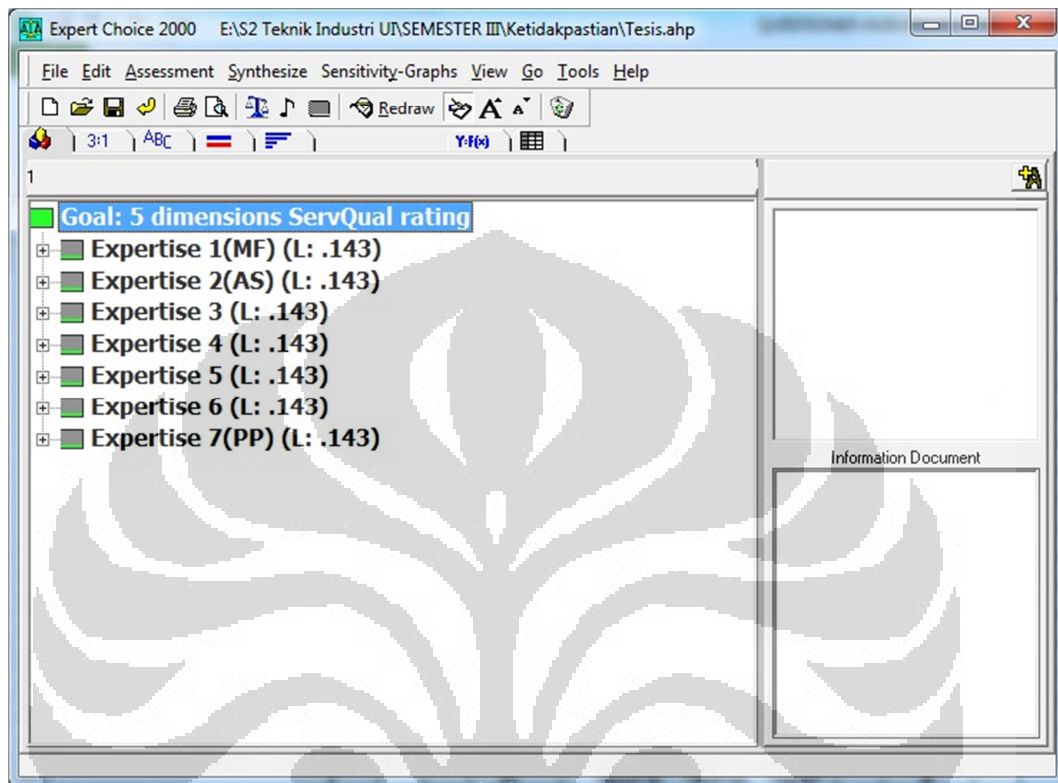




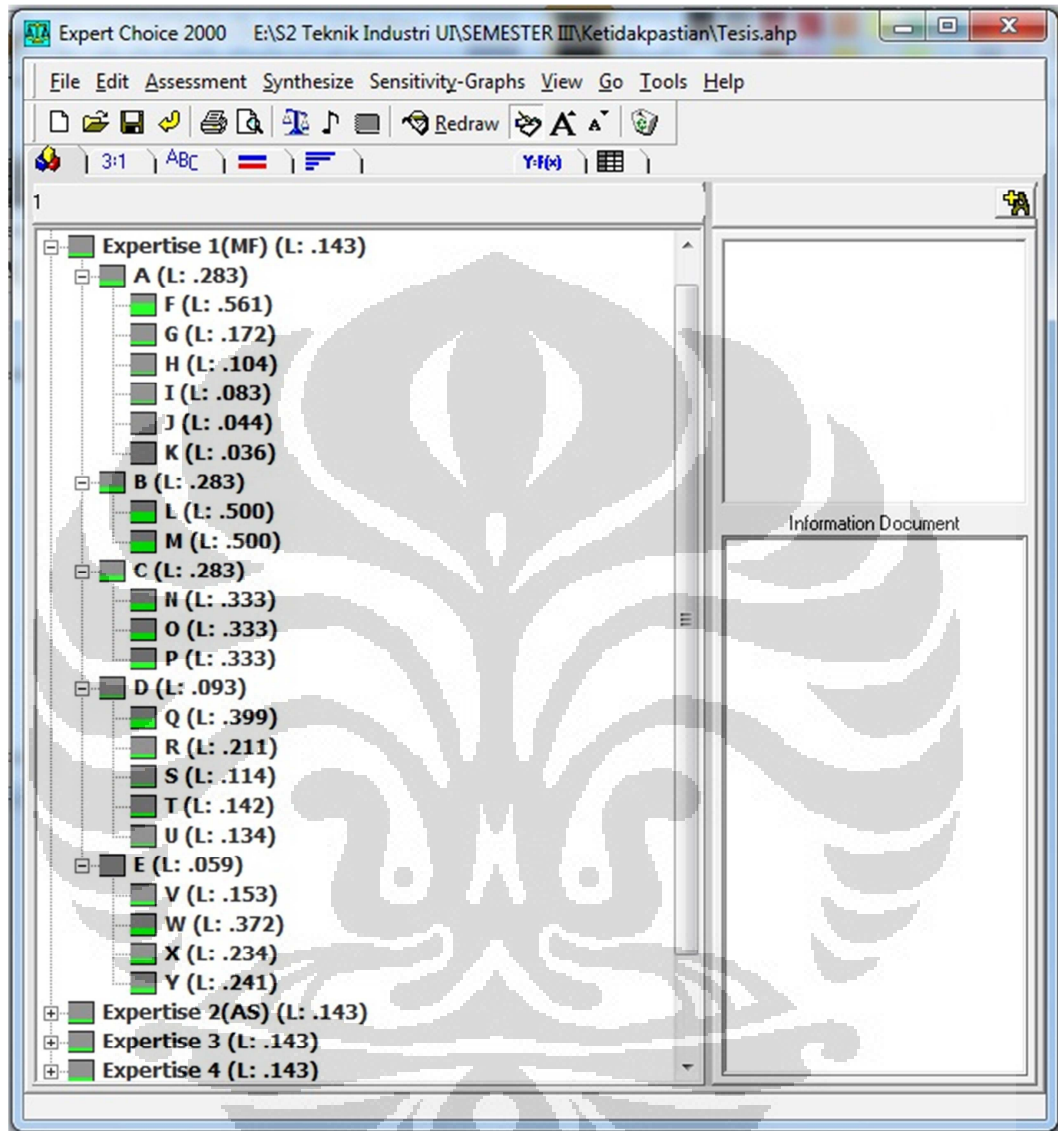


PEOPLE (MANUSIA)																		
	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Employee & Staff behavior																		Training & Education
Employee & Staff behavior																		Motivation
Employee & Staff behavior																		Team Work
Training & Education																		2 Motivation
Training & Education																		Team Work
Motivation																		Team Work
	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
PHYSICAL EVIDENCE (BUKTI FISIK)																		
Interior Design																		Equipment
Interior Design																		Architect
Interior Design																		Employee Uniform
Interior Design																		Safety and Security
Equipment																		Architect
Equipment																		Employee Uniform
Equipment																		Safety and Security
Architect																		Employee Uniform
Architect																		Safety and Security
Employee Uniform																		Safety and Security
	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

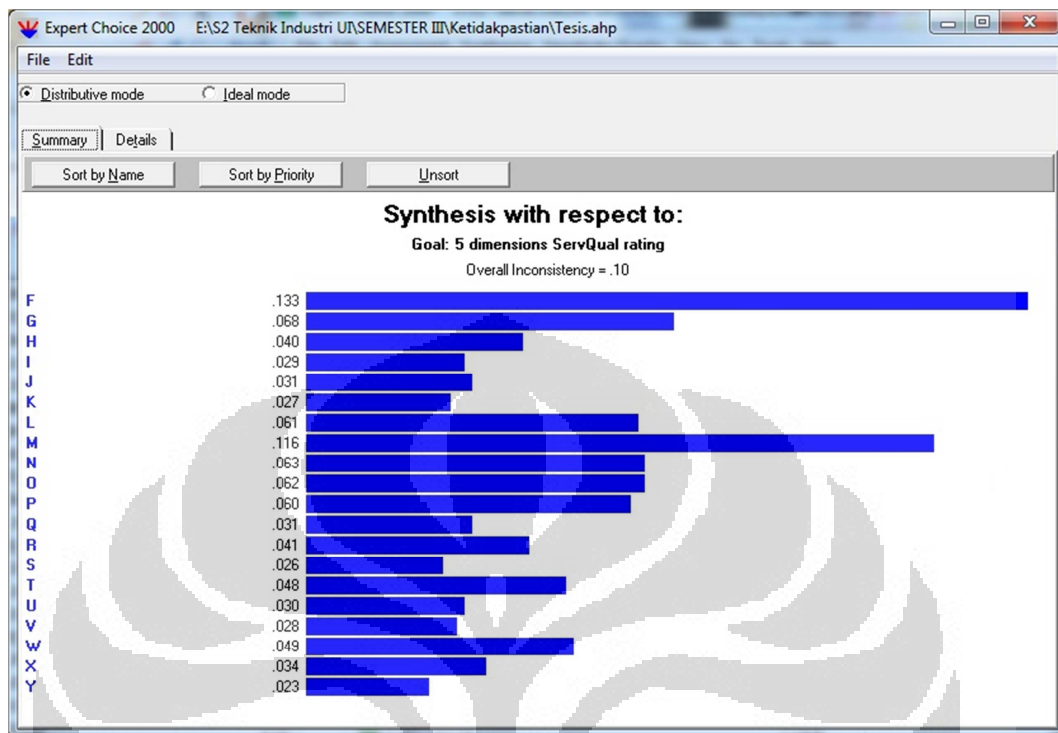
## LAMPIRAN 9. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK INPUT AWAL KEINGINAN KONSUMEN



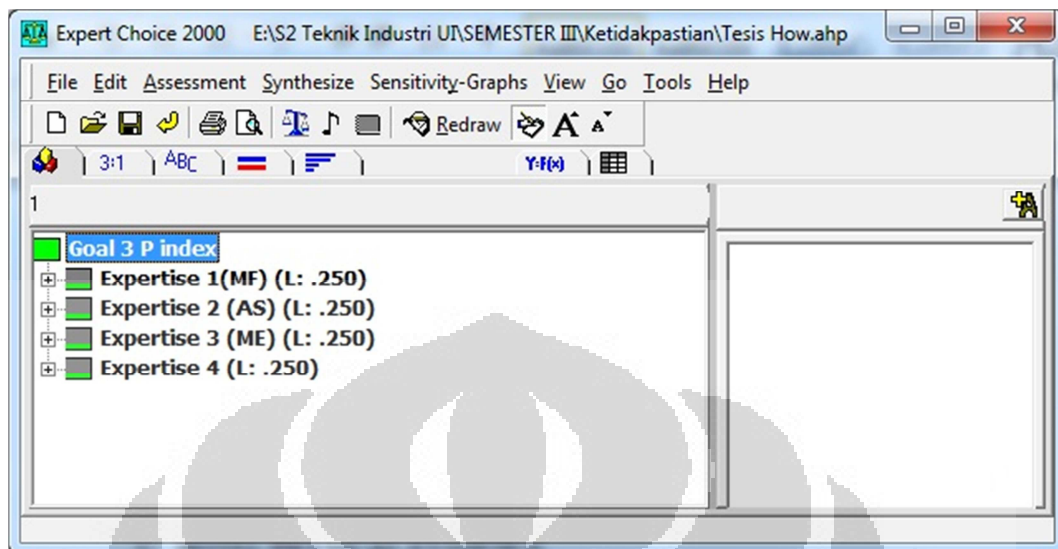
**LAMPIRAN 10. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK INPUT AWAL  
KEINGINAN KONSUMEN (LANJUTAN)**



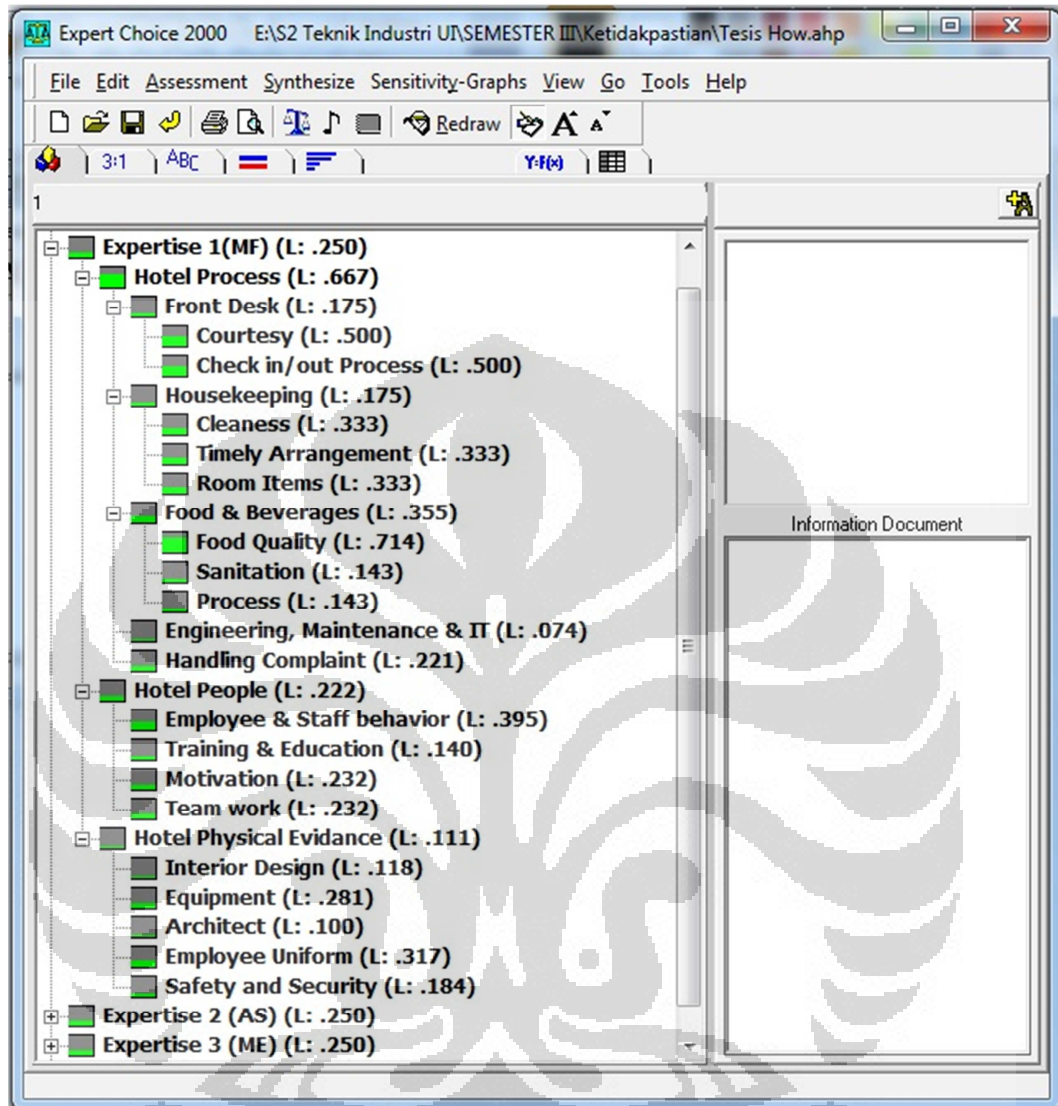
## LAMPIRAN 11. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK OUTPUT KEINGINAN KONSUMEN



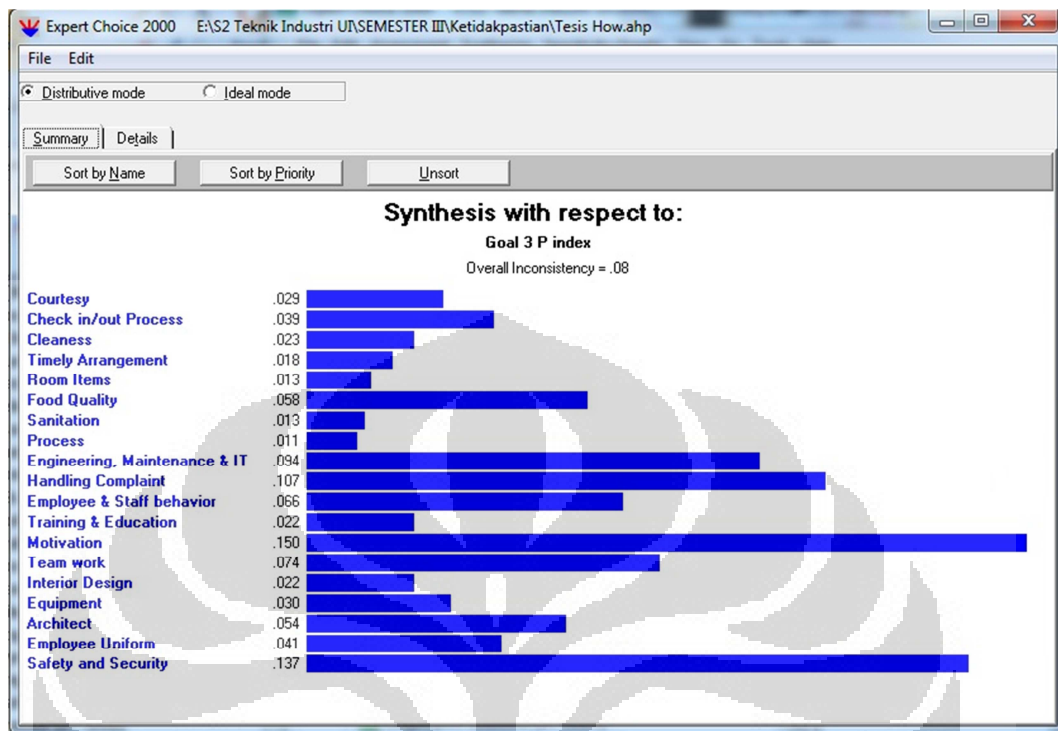
## LAMPIRAN 12. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK INPUT AWAL KEBUTUHAN TEKNIS



### LAMPIRAN 13. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK INPUT AWAL KEBUTUHAN TEKNIS (LANJUTAN)



## LAMPIRAN 14. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK OUTPUT KEBUTUHAN TEKNIS





**LAMPIRAN 15. TAMPILAN EXPERT CHOICE UNTUK OUTPUT  
BOBOT FAKTOR KRITIS SUKSES**

