

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Kualitas

Menurut ISO 9000 kualitas adalah perbedaan antara karakteristik dan ciri-ciri (*features*) yang ditentukan pada kepuasan konsumen. definisi kualitas menurut beberapa ahli sebagai berikut :

- a. Kualitas menurut Kotler (1994) adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat.
- b. Menurut Kasali (1998) kualitas produk atau jasa yang diberikan perusahaan dan kepuasan konsumen berhubungan erat dengan keuntungan yang akan didapat oleh perusahaan, karena dengan kualitas produk yang memenuhi preferensi konsumen akan meningkat, sehingga perusahaan tersebut tertanam dalam benak konsumen hal ini tentunya menguntungkan bagi pihak perusahaan karena konsumen dapat melakukan promosi secara tidak langsung kepada teman, keluarga ataupun kepada orang lain untuk mengkonsumsi produk atau jasa dari perusahaan tersebut. Pada gilirannya kepuasan konsumen dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas konsumen kepada perusahaan.

2.2. Kepuasan pelanggan

Dalam pandangan tradisional, pelanggan suatu perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produknya. Pelanggan tersebut merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk. Untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat di era global, memuaskan pelanggan merupakan tujuan utama yang tidak dapat ditawar. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya organisasi yang menyertakan komitmennya terhadap faktor kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui Richard.F.Gerson (2002). Kepuasan pelanggan bermakna perbandingan antara apa yang diharapkan konsumen dengan apa yang dirasakan konsumen ketika menggunakan produk tersebut. Jika konsumen merasakan

performa produk sama atau melebihi ekspektasinya, berarti mereka puas. Sebaliknya jika performa produk kurang dari ekspektasinya, berarti mereka tidak puas.

Menurut Kotler (1994) pelanggan adalah pihak yang memaksimalkan nilai, mereka membentuk harapan akan nilai dan bertindak berdasarkan itu. Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan, maka dari itu kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek termasuk di dalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu.

Kepuasan pelanggan sendiri tidak mudah didefinisikan. Menurut Kotler (1994) menandakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Beberapa macam metode dalam mengukur kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut : Fandy Tjiptono (1997)

1. System keluhan dan saran

Organisasi yang berpusat pelanggan (*customer centered*) memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhannya.

2. Ghost shopping

Salah satu cara untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan memperkejakan beberapa orang untuk berperan sebagai pembeli potensial dan melaporkan temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan pesaingnya.

3. Lost Customer Analysis

Perusahaan menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi.

4. Survey Kepuasan Pelanggan

Umumnya penelitian mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan penelitian survey baik melalui pos, telepon, maupun wawancara langsung.

2.3. Kualitas Pelayanan

Menurut Kotler dan Keller (2009) menyatakan kualitas adalah totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang mempengaruhi kemampuannya untuk memenuhi keinginan yang dinyatakan atau tersirat.

Berdasarkan definisi kualitas di atas, kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang memfokuskan pada usaha-usaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang disertai ketepatan dalam menyampaikannya, sehingga tercipta kesesuaian yang seimbang dengan konsumen. Dengan demikian berarti ada dua faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan antara lain adalah pelayanan yang diharapkan dan pelayanan yang diterima.

Pelayanan adalah sesuatu kegiatan atau urutan kegiatan antara interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Dalam kamus bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain.

Sehingga dapat dikatakan disini bahwa pada era globalisasi ini pemikiran ilmuwan dan praktisi tertuju pada bagaimana memberikan pelayanan yang berkualitas baik, efektif, dan efisien serta bagaimana mengembangkan strategi pelayanan yang baik bagi masyarakat umum atau yang disebut sebagai pelanggan. Pelayanan yang berkualitas, efisien, efektif disini dimaksudkan sebagai pelayanan yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan pelanggan (masyarakat), hemat waktu, tenaga dan biaya serta tepat waktu dan sasaran.

Para pemimpin dan staf organisasi harus mengetahui dan memahami dengan sungguh-sungguh apa yang sebenarnya diinginkan oleh pelanggannya dan juga persepsi pelanggannya tentang kualitas pelayanan dari perusahaan yang berhubungan dengan pelayanan tersebut. Sebenarnya kualitas pelayanan dapat dikendalikan bila menemukan keseimbangan antara harapan dan persepsi serta perhitungan yang sesuai dan akurat.

Kunci utama dari kualitas layanan adalah menyesuaikan atau melebihi kualitas layanan yang diharapkan pelanggan. Schiffman dan Kanuk (2007) berpendapat "*in the marketing contest, people tends to perceived product and product attributes according to their own expectation*". Ini berarti sebelum

membeli suatu produk / jasa, konsumen tentunya mempunyai harapan dalam dirinya dan inilah harapan yang dijadikan sebagai standart untuk menilai kualitas layanan dari perusahaan.

Tingkat kepuasan konsumen yang satu dengan yang lain pasti berbeda, karena harapan setiap konsumen terhadap kualitas suatu layanan juga berbeda-beda. Beberapa factor yang mempengaruhi harapan meliputi :

1. Pengalaman masa lalu
2. Kata-kata orang lain
3. Komunikasi eksternal
4. Kebutuhan pribadi

Dari 4 faktor tersebut yang paling sulit dikontrol oleh perusahaan adalah kebutuhan pribadi. Kualitas pelayanan atau jasa adalah tingkat kesesuaian antara harapan pelanggan (*expected service*) dibandingkan dengan kinerja yang dirasakan (*perceived service*). Jika jasa yang dirasakan atau diterima sesuai dengan harapan konsumen, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Namun jika jasa yang dirasakan atau diterima kurang sesuai dengan harapan konsumen, maka kualitas jasa dipersepsikan buruk dan tidak memuaskan. Sehingga kualitas pelayanan dapat diartikan dengan seberapa jauh perbedaan antara harapan konsumen dan layanan yang diberikan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut berarti terdapat dua faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan antara lain adalah pelayanan yang diharapkan dan pelayanan yang diterima. Pelayanan yang prima kepada pelanggan merupakan suatu keharusan bila sebuah perusahaan tidak ingin tergeser dari persaingan dunia bisnis. Hal ini dikarenakan perilaku konsumen yang semakin cerdas, sehingga menempatkan kualitas layanan pada urutan teratas dalam hal pertimbangan untuk menggunakan/membeli barang atau jasa, Hakim (2017)

2.4. Klasifikasi Jasa

Definisi jasa adalah setiap kegiatan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lainnya yang pada dasarnya tidak berwujud, serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu, namun merupakan bagian dari produk fisik yang bervariasi, Kotler (1994).

Dengan demikian jasa dapat diartikan sebagai transaksi bisnis yang dilakukan antara penyedia jasa (service provider) dan penerima jasa (customer) dengan tujuan menghasilkan sebuah outcome yang dapat memuaskan customer.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa industri jasa adalah suatu organisasi yang mengutamakan pada pelayanan secara individu untuk suatu yang tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu yang berwujud. Jasa memiliki 4 karakteristik utama yang membedakan dari barang, yaitu :

a. Intangibility

Jasa berbeda dengan barang. Jika barang merupakan suatu obyek, alat atau benda maka jasa adalah suatu perbuatan kinerja (*performance*) atau usaha. Jasa bersifat intangible maksudnya tidak dapat dilihat, dirasa, dicium, didengar atau diraba sebelum dibeli dan dikonsumsi.

b. Inseparability

Barang biasanya diproduksi, kemudian dijual lalu dikonsumsi. Sedangkan jasa umumnya dijual terlebih dahulu baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan.

c. Variability

Jasa bersifat variable karena merupakan *non-standardized output* artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis tergantung pada siapa, kapan dan dimana jasa tersebut dihasilkan.

d. Perishability

Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan untuk dipergunakan di waktu yang lain.

Pada hakikatnya pengukuran kualitas jasa atau produk hampir sama dengan pengukuran kepuasan pelanggan yaitu ditentukan oleh variabel harapan dan kinerja yang dirasakan.

2.5. QFD (*Quality Function Deployment*)

Quality Function Deployment dikembangkan oleh Yoji Akao di Jepang pada tahun 1990. Menurut Akao, QFD adalah metode untuk mengembangkan kualitas desain yang bertujuan untuk memuaskan konsumen dan kemudian menerjemahkan permintaan konsumen menjadi target desain dan poin utama

kualitas jaminan untuk digunakan di seluruh tahap produksi. QFD adalah cara untuk menjamin kualitas desain sedangkan produk yang masih dalam tahap desain merupakan sisi yang sangat penting. Manfaat produk ditunjukkan ketika tepat diterapkannya QFD yang telah menunjukkan pengurangan pembangunan waktu dengan satu-setengah sampai sepertiga. Akaio (1990) Fokus utama QFD adalah melibatkan pelanggan dalam proses pengembangan produk sedini mungkin, karena pelanggan tidak akan puas dengan suatu produk, meskipun suatu produk telah dihasilkan secara sempurna.

2.5.1. Tahap Implementasi QFD

Implementasi QFD mempunyai beberapa fase, dimana seluruh kegiatan yang dilakukan pada masing-masing fase dapat diterapkan seperti layaknya suatu proyek. Secara garis besar implementasi QFD terdiri dari 3 fase utama, ketiga fase utama tersebut adalah :

1. Tahap pengumpulan suara pelanggan (*Voice of Customers*)
2. Tahap penyusunan Rumah Kualitas (*House of Quality*)
3. Tahap analisa dan Interpretasi

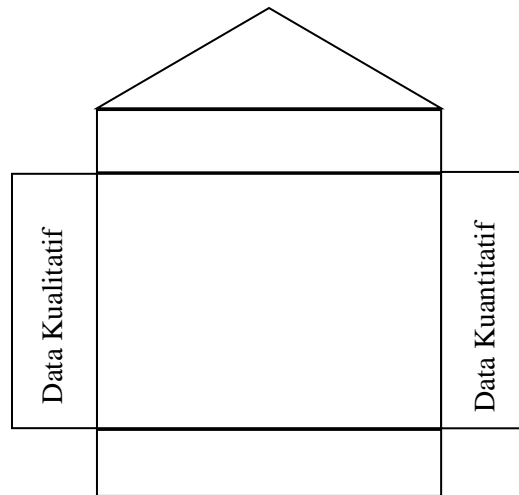
2.5.1.1. Mengumpulkan suara pelanggan (*Voice of Customer*)

Pada tahap ini akan dilakukan survei untuk memperoleh suara pelanggan yang tentu akan memakan waktu dan membutuhkan keterampilan mendengarkan. Proses QFD membutuhkan data pelanggan yang ditulis sebagai atribut-atribut dari produk atau service. Atribut-atribut dan kebutuhan-kebutuhan ini merupakan keuntungan potensial yang dapat diterima pelanggan dari produk atau servisnya. Setiap atribut mempunyai beberapa data numerik yang berkaitan dengan kepentingan relatif atribut bagi pelanggan, dan tingkat performansi kepuasan pelanggan dari produk yang mirip berdasarkan atribut tersebut. Kita biasanya menyebut atribut ini sebagai data kualitatif dan informasi numerik tiap atribut sebagai data kuantitatif seperti tampak pada gambar 2.1.

Prosedur umum dalam pemerolehan suara pelanggan adalah :

1. Menentukan atribut-atribut pelanggan (Data Kualitatif)
2. Mengukur atribut-atribut (Data Kuantitatif)

Data kualitatif secara umum diperoleh dari pembicaraan dan observasi dengan pelanggan, sementara data kuantitatif diperoleh dari survei atau penarikan suara konsumen.

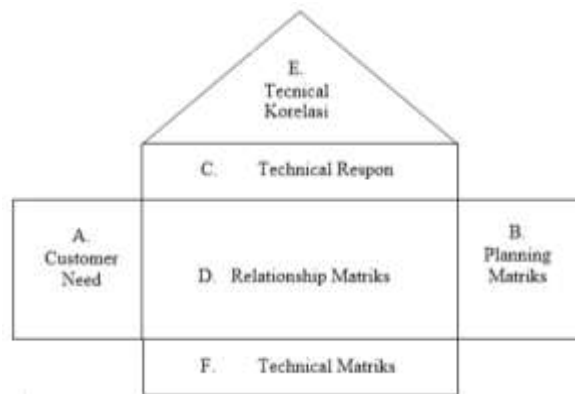


Gambar 2.1. Data Kualitatif dan Data Kuantitatif HOQ

(Sumber : Arman Hakim Nasution, 2006)

2.5.1.2. Penyusunan *House Of Quality* (HOQ)

Penerapan metodologi QFD dalam proses perancangan produk diawali dengan pembentukan matriks perencanaan produk, atau sering disebut sebagai *House of Quality* (HOQ). Gambar 2.2. menunjukkan bentuk umum matriks perencanaan produk atau rumah kualitas. Dalam gambar dibawah ini digunakan simbol A hingga F yang menunjukkan urutan pengisian bagian-bagian dari matriks perencanaan produk tersebut



Gambar 2.2. *House of Quality (HOQ)*

(Sumber : Cohen, 1995)

Bagian A :

Ruang pertama HOQ adalah kebutuhan/keinginan pelanggan (*Customer needs and benefits*). Fase menggunakan proses diagram afinitas kemudian disusun secara hierarki dengan tingkat kebutuhan paling rendah hingga tingkat yang paling tinggi. kebanyakan tim pengembang mengumpulkan suara pelanggan melalui wawancara/kuisisioner dan kemudian disusun secara hierarki. Kegagalan dalam memaksimalkan keterlibatan pelanggan dalam fase ini, sering menimbulkan salah pengertian antara pelanggan dan tim pengembang. Ketika tim pengembang produk tidak mengerti keinginan pelanggan dengan baik, maka aktifitas perencanaan produk akan mengalami kesulitan, sehingga perencanaan produk berjalan lambat.

Bagian B :

Planning Matriks merupakan bagian kedua dari HOQ dan disebut sebagai tempat penentuan sasaran/tujuan produk, didasarkan pada interpretasi tim terhadap data riset pasar. Penetapan sasaran/tujuan merupakan gabungan antara prioritas-prioritas kebutuhan pelanggan. Hal ini merupakan tahap penting dalam perencanaan produk.

Planning Matriks berisi tiga tipe informasi penting :

1. Data kuantitatif pasar, yang menunjukkan hubungan antara tingkat kepentingan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan dengan perusahaan dan tingkat persaingan.
2. Penetapan tujuan/sasaran untuk jenis produk/jasa baru
3. Perhitungan tingkat ranking (*rank order*) keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Satu alasan untuk mengisi Planning Matriks segera setelah *Customer Need/Benefits* selesai adalah karena customer needs merupakan prioritas, tim QFD boleh memilih untuk membatasi analisa hanya untuk tingkat kebutuhan pelanggan yang tertinggi. Pertimbangan hal ini adalah mengarungi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan QFD. Jika planning matriks ditunda sampai beberapa waktu setelah bagian Relationship terisi, maka tim tidak akan dapat membuat batasan analisa, karena tidak mengetahui customer needs mana yang paling penting bagi mereka. Tetapi beberapa praktisi mengerjakan Technical Responses dan bahkan menentukan Relationship sebelum mengerjakan Planning Matriks. Keuntungan dari cara ini adalah tim akan lebih familiar dengan kebutuhan pelanggan.

Bagan C :

Bagian ketiga dari HOQ adalah Technical Responses, merupakan gambaran produk atau jasa yang akan dikembangkan. Biasanya gambaran tersebut diturunkan dari *customer needs* dibagian pertama HOQ. Terdapat beberapa informasi yang didapat di *Technical Responses*, alternatif yang paling umum adalah :

1. *top-level solution-independent measurement or metrics*
2. *product or services requirements* (kebutuhan produk atau jasa)
3. *product or services features or capabilities* (kemampuan atau fungsi produk atau jasa)

Informasi apapun yang dipilih disebut sebagai *substitute Quality Characteristic* (SQC). Jika customer needs atau benefit mewakili suara pelanggan Voice of Customers maka SQC mewakili suara pengembang (*Voicer of Developer*). Dengan menempatkan kedua

suara tersebut dikiri dan atas matriks maka dapat dievaluasi hubungan keduanya secara sistematis. SQC dapat disusun secara hierarki melalui diagram afinitas, proses hierarki memberikan beberapa kebebasan kepada tim untuk menyusun analisis mereka pada tingkat tinggi atau rendah dengan detail melalui pemilihan tingkat hierarki primer, sekunder atau tersier.

Bagan D :

Bagian keempat HOQ adalah Relationship, merupakan bagian terbesar dari matriks dan menjadi bagian terbesar dari pekerjaan. Pada fase ini menggunakan metode matriks prioritas (*the prioritas Matriks*). Untuk setiap sel dalam relationship, tim memberikan nilai yang menunjukkan keberadaannya terhadap SQC (kolom atas) dihubungkan dengan customer needs (di baris sebelah kiri). Nilai ini menunjukkan kepuasan pelanggan.

Untuk setiap atribut (*Customer Need*) akan dicari hubungan dengan karakteristik rekayasa teknisnya. Ada empat kemungkinan hubungan antara atribut dengan respon teknis yaitu :

- a. Performansi kepuasan konsumen tidak ada hubungannya dengan respon teknis (skor 0)
- b. Performansi kepuasan konsumen mungkin ada hubungannya dengan respon teknis (skor 1)
- c. Performansi kepuasan konsumen sedikit ada hubungannya dengan respon teknis (skor 3)
- d. Performansi kepuasan konsumen sangat kuat hubungannya dengan respon teknis (skor 9)

Keempat kemungkinan ini dalam *Relationship Matrik* akan digambarkan oleh simbol-simbol untuk memudahkan dalam visualisasi. Visualisasi simbol-simbol yang digunakan adalah :

performansi kepuasan pelanggan terhadap atribut “X” tidak ada hubungannya dengan respon teknis “Y”

▲ - : performansi kepuasan pelanggan terhadap atribut “X” mungkin ada hubungannya dengan respon teknis “Y”

- - : performansi kepuasan pelanggan terhadap atribut “X”
sedikit ada hubungannya dengan respon teknis “Y”
- - : performansi kepuasan pelanggan terhadap atribut “X”
sangat kuat hubungannya dengan respon teknis “Y”

Bagan E :

Bagian kelima dari HOQ adalah *Technical Correlations*, matriks yang bentuknya menyerupai atap. Matriks ini digunakan untuk membantu tim QFD dalam menentukan desain yang mengalami Bottleneck dan menentukan kunci komunikasi diantara para desainer. Selain itu juga menunjukkan korelasi antara persyaratan teknis yang satu dengan persyaratan-persyaratan teknis lain yang terdapat dalam matriks C. Penjelasan tingkat tingkat kepentingan hubungan serta keterkaitan dapat dijelaskan dengan menggunakan simbol-simbol berikut :

- - : antara respon teknis “X1” dan “X2” terdapat pengaruh positif yang kuat
- - : antara respon teknis “X1” dan “X2” terdapat pengaruh positif yang sedang
- ▲ - : antara respon teknis “X1” dan “X2” terdapat pengaruh negatif yang kuat
- △ - : antara respon teknis “X1” dan “X2” terdapat pengaruh negatif yang sedang

antara respon teknis “X1” dan “X2” terdapat pengaruh positif sangat kuat

Bagan F :

Bagian ini berisi tiga jenis data, yaitu:

1. *Technical Response Priorities*, urutan tingkat kepentingan (ranking) persyaratan teknis.
2. *Competitive Technical Benchmarks*, informasi hasil perbandingan kinerja persyaratan teknis produk yang dihasilkan oleh perusahaan terhadap kinerja produk pesaing.

3. *Target Technical*, target kinerja persyaratan teknis untuk produk atau jasa baru yang akan dikembangkan.

2.5.1.3. Tahap analisa dan interpretasi

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

2.6. Diagram Afinitas

Dalam proses QFD kebutuhan-kebutuhan tersebut diatur dalam diagram afinitas. Diagram afinitas digunakan untuk mengumpulkan data, mengorganisasikan fakta, opini dan ide. Alat ini merangsang kreativitas yang mendorong ekspresi bebas dari fakta dan opini dan kemudian berusaha mengelompokkan elemen-elemen informasi tersebut sesuai dengan kesamaan. Konstruksi diagram afinitas membutuhkan bentuk Brainstorming dengan hasil yang berupa sebuah grafik. Tujuh langkah yang biasanya dilakukan dalam proses pengembangan diagram afinitas adalah:

1. Pilih tema atau tujuan yang mungkin ditekankan sebagai masalah atau kesempatan.
2. Kumpulkan data naratif (*true customer needs*).
3. Transfer data naratif ke dalam kartu-kartu.
4. Susun kartu-kartu tersebut kedalam kelompok-kelompok yang logis.
5. Beri nama/label kelompok-kelompok kartu sesuai dengan ciri dari tema atau tujuannya. Pengelompokan ini bisa dilakukan oleh beberapa customer atau oleh orang ahli yang mengerti permasalahannya.
6. Gambar diagram afinitas.
7. Presentasikan hasilnya.

2.7. Matrik Perencanaan

Sekali diagram afinitas telah terbetuk berarti sudah siap untuk mengkuantifikasi data. Data yang dibutuhkan oleh QFD adalah:

1. Kepentingan relatif dari kebutuhan-kebutuhan tersebut.
2. Tingkat performansi kepuasan pelanggan untuk masing-masing kebutuhan.
3. Tingkat kompetensi performansi kepuasan pelanggan untuk masing-masing kebutuhan.

Secara umum data ini diperoleh dari survei. Oleh sebab itu beberapa hal perlu diperhatikan yaitu :

1. Pemilihan sampel yang tepat dan ukuran sampel.
2. Menjamin respons yang memadai.
3. Menuliskan pertanyaan-pertanyaan survei untuk menghindari kekeliruan.
4. Analisis hasil-hasilnya.

Pengumpulan data kuantitatif ini merupakan tahap matriks perencanaan QFD karena disini akan dicari tahu bagaimana customer melakukan prioritas. Matriks perencanaan biasanya terdiri delapan tipe data yang berbeda, yang masing-masing akan digambarkan secara berbeda. Delapan data tersebut adalah:

1. Kepentingan customer (*Importance to Customers*)
2. Performansi kepuasan customer untuk produk yang ada pada saat ini (*Customer Satisfaction Performance*)
3. Performansi kepuasan pesaing (*Competitive Satisfaction Performance*)
4. Sasaran (*Goal*)
5. Yang ingin dicapai oleh tim rasio perbaikan (*Improvement Ratio*)
6. Titik penjualan (*Sales point*)
7. Pembobotan (*Raw Weight*)
8. Normalisasi pembobotan (*Normalized Raw Weight*)

2.8. Benchmarking

Benchmarking adalah sebuah proses mengukur kinerja internal organisasi, membandingkan dengan performa yang sama dan menganalisa bagaimana mereka mencapai standart tersebut. Informasi tersebut digunakan untuk menyusun target,

strategi dan implementasi perusahaan atau bengkel. Adapun proses-proses benchmarking adalah sebagai berikut :

1. Planning

- Tentukan parameter atau proses apa yang ingin di bandingkan
- Tentukan perusahaan pembandingnya
- Mengumpulkan data-data yang relevan

2. Analisa

- Menentukan kinerja antara perusahaan saat ini dan kinerja perusahaan pembanding
- Memproyeksikan tingkat kinerja yang diinginkan dimasa yang akan datang

3. Integrasi

- Komunikasi hasil perbandingan dan disepakati Bersama seluruh jajaran organisasi yang relevan
- Menetapkan tujuan dan target dari tiap fungsi dan organisasi

4. Action

- Pembuatan rencana kerja (*Action Plan*)
- Melakukan monitor perkembangan
- Melakukan perbandingan kembali

5. Aplikasi

- Menerapkan *Business Practice* yang baru dan telah disempurnakan
- Menggunakan prosedur yang sama untuk proses bisnis yang lain

2.9. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan, Freddy Rangkuti (2005). Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*) namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

Analisa ini akan sangat membantu dalam merumuskan kebijakan-kebijakan yang sifatnya strategis bagi perusahaan. Dengan adanya analisis SWOT maka manajemen dapat mengetahui apa yang menjadi peluang bagi perusahaan dan adanya ancaman yang mungkin timbul. Selain itu manajemen dapat mendeteksi

keunggulan–keunggulan perusahaan .yang menjadi sumber-sumber kekuatan atau kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Strength (kekuatan) adalah bagian dari analisis SWOT yang membantu manajemen dalam mencari dan mengetahui apa yang menjadi keunggulan perusahaan,tujuan dilakukannya analisis ini adalah untuk membantu manajemen dalam merumuskan strategi-strategi apa yang nantinya dapat memperkuat posisi perusahaan.

Weaknesses (kelemahan) adalah bagian dari analisa SWOT terhadap lingkungan internal perusahaan yang membantu perusahaan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan sehingga dapat diketahui apakah kebijakan yang dikeluarkan perusahaan selama ini telah benar atau tidak .

Opportunity (peluang)adalah bagian dari analisa SWOT yang membantu manajemen dalam mencari dan mengetahui apa saja yang menjadi peluang perusahaan dalam menjalin bisnisnya .

Threat (ancaman) adalah tentang yang timbul karena adanya kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan bisnis.

Penggunaan analisis SWOT yang efektif memberikan 4 manfaat bagi manager dalam membuat strategi pemasaran :

- 1) *Simplicity* : analisis SWOT tidak memerlukan training khusus atau etrampilan teknis.
- 2) *Collaboration* : karena sederhananya, analisis SWOT mendorong adanya kerjasama dan pertukaran informasi antara manager dari area fungsional yang berbeda
- 3) *Flexibility* : dapat membesarkan kualitas perencanaan strategi organisasi meskipun tanpa sistem informasi pemasaran
- 4) *Integration* : analisis SWOT dapat berhubungan dengan berbagai macam sumber informasi.

Syarat bagi analisis SWOT efektif dan produktif adalah Sejauh mana perusahaan menerima manfaat penuh dari analisis SWOT akan bergantung pada bagaimana kerangka kerj any digunakan. Jika dikerjakan dengan benar, SWOT dapat menjadi katalis yang kuat untuk proses perencanaan. Jika dikejakan dengan

salah, akan menjadi sia-sia dari segi waktu dan sumber daya lainnya. Agar analisis SWOT memberikan manfaat, maka anda harus: tetap fokus (*stay focused*), bekerja sama dengan area fungsional lainnya (*collaborate with other functional areas*), teliti isue dari perspektif pelanggan (*research issues from the customer's perspective*), dan pisahkan isue internal dari isue eksternal (*separate internal issues from external issues*).

Ada 2 tahap dalam analisis SWOT. Dalam proses ini, penilaian kekuatan dan kelemahan perusahaan dilakukan dengan melihat produk atau jasa saat ini. Manager juga harus menilai proses bisnis yang menjadi kunci dalam memenuhi masalah pelanggan.

Tahap 1, memadukan kekuatan dan peluang; kunci keberhasilan mencapai tujuan perusahaan bergantung pada kemampuan perusahaan mentransform kekuatan kunci menjadi kemampuan dengan memadukannya dengan peluang dalam lingkungan pemasaran. Kemampuan dapat menjadi keunggulan kompetitif jika memberikan nilai lebih baik dari yang ditawarkan pesaing.

Tahap 2, merubah kelemahan dan ancaman; perusahaan dapat merubah kelemahan menjadi kekuatan, dan bahkan kemampuan, dengan investasi strategis pada area kunci, dukungan pelanggan, promosi, pelatihan karyawan dan dengan menghubungkan area kunci lebih efektif (misalnya menghubungkan sumber daya manusia dengan pemasaran). Begitu juga dengan ancaman, dapat dirubah menjadi peluang jika sumber daya yang tepat tersedia. Kerangka pengembangan strategi dapat dilihat pada gambar 2.3.

Faktor Internal	O	T
Faktor Eksternal	S-O	S-T
S	W-O	W-T
W		

Gambar 2.3. Pengembangan Strategi Berdasarkan Analisa SWOT

2.10. Matrik IFE & EFE

Merupakan matrik portofolio produk yang akan memetakan posisi bisnis dalam diagram skematik yang dibagi dalam 9 sel. Matrik ini disusun berdasarkan 2 dimensi, yaitu total terbobot dari matrik IFE (Internal Factor Evaluation) pada sumbu horisontal dan nilai terbobot dari matrik EFE (External Factor Evaluation) pada sumbu vertikal.

2.10.1 Matriks IFE

Dibuat untuk melihat kuat/ lemahnya kondisi internal suatu perusahaan. Nilai matriks ini kemudian akan dimasukkan ke dalam Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) untuk mengetahui posisi perusahaan.

2.10.2 Matriks EFE

Dibuat untuk menilai respon perusahaan terhadap kondisi eksternalnya. Nilai matriks ini kemudian akan dimasukkan ke dalam Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) untuk mengetahui posisi perusahaan.

2.10.3. Menyusun Matriks IFE dan EFE

Untuk menyusun matriks IFE dan EFE dapat dilakukan langkah berikut :

Langkah 1 : identifikasi faktor internal dan eksternal

Yaitu menunjukkan faktor mana yang saat ini mempengaruhi atau dapat mempengaruhi perusahaan dimasa depan. Pada titik ini, faktor dapat berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Langkah 2 : Tetapkan bobot dan skor

Bobot dan penilaian diberikan secara subyektif. Untuk menetapkan bobot dan skor cari tahu apa yang para analis katakana tentang faktor

keberhasilan industri dan kemudian gunakan pendapat atau analisis mereka untuk menetapkan bobot dan nilai yang sesuai.

Langkah 3 : Gunakan hasilnya

Matriks IFE dan EFE memiliki nilai tersendiri. Maka harus melakukan kedua analisis dan menggabungkan hasilnya untuk mendiskusikan strategi baru atau untuk analisis lebih lanjut.

2.11. Matrik IE

Gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks eksternal-internal yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriksmatriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya ke sembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yakni:

1. Sel I, II dan IV disebut strategi Tumbuh dan Membangun.

Strategi yang cocok adalah Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal).

2. Sel III, V dan VII disebut strategi Pertahankan dan Pelihara.

Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada dalam sel ini.

3. Sel VI, VIII dan IX disebut strategi Panen dan Divestasi.

Nilai-nilai IFE dikelompokkan ke dalam Tinggi (3,0-4,0). Sedang (2,0-2,99) dan Rendah (1,00-1,99). Adapun nilai-nilai EFE dikelompokkan dalam Kuat (3,0-4,0), Rata-rata (2,0-2,99) dan Lemah (1,0-1,99) Bentuk matriks IE (Internal Evaluation) serta hubungannya dengan EFE dan IFE dapat dilihat pada Gambar 2.4.

		Total Skor IFE		
		4.0 Tinggi	3.0 Rata-rata	2.0 Lemah
Total Skor EFE	Tinggi 4,0	I	II	III
	Sedang 3,0	IV	V	VI
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX

Gambar 2.4. Matrik IE (Internal Evaluation)

2.12. Matriks SWOT

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, kedua faktor tersebut merupakan faktor yang yang di pertimbangkan adlam analisis swot, setelah mengetahui aspek-aspek yang ada dalam analisis swot maka matriks swot dapat di gambarkan, Freddy Rangkuti (2005) menggambarkan ,matrik swot pada gamabr 2.5 dalam membuat matrik swot ini dilakukan perhitungan atribut-atribut pengukuran analisis internal dan analisis eksternal , yang dibuat dalam banyak pertanyaan, dan diberi bobot sesuai dengan urutan kepentingan perusahaan. Apabila telah dihitung makan kalikan dengan skor yang ada sehingga menjadi suatu tital nilai yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi.



Gambar 2.5. Diagram Analisis SWOT

Sumber : (Freddy Rangkuti, 2005)

Keterangan :

Kuadran 1 : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang, dalam kondisi strategi yang dapat digunakan yaitu mendukung kebijakan pemerintah yang agresif.

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman perusahaan ini masih memiliki kekuatan dalam segi internal, strategi yang diterapkan yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk atau pasar)

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Merupakan yang sangat tidak menguntungkan perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.13. Data Penelitian Sebelumnya

Setyo Agung Pambudi (2017), skripsi, Universitas Muhammadiyah Gresik, dengan judul “Perancangan produk tas anak-anak yang ergonomis dengan menggunakan metode Quality Function Deployment dan data Antropometri”. Tujuan penelitian ini adalah untuk Mengetahui atribut-atribut yang diinginkan konsumen dalam melakukan pembelian produk tas dan Membuat suatu usulan rancangan produk tas dengan kualitas yang bagus dan nyaman sesuai keinginan kosumen berdasarkan atribut tas yang ada. Dari penelitian ini menghasilkan keinginan konsumen untuk produk tas, dari respon teknis yang mejadi prioritas yaitu 1) jenis material tas, 2) Penambahan Fasilitas Tas / Desain (*up to date*), 3) Kenyamanan saat menggunakan tas, 4) Kualitas bahan penolong, 5) Kualitas Mesin Jahit dan Keterampilan pekerja.

Hendry Janitra Utama (2015), jurnal, “Analisa dan Perumusan Strategi Pemasaran Pada UKM Batik Jawa Anggun Pekalongan Menggunakan Analisis SWOT dan AHP. Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Diponegoro Semarang. Batik Jawa Anggun Pekalongan saat ini belum menerapkan strategi khusus dalam pemasaran dan pengembangan usahanya. Batik Anggun tidak menutup kemungkinan juga terkait dari faktor internal yang dimiliki UKM yang dinilai masih lemah dalam promosi produk. Strategi operasional dan pemasaran yang dilakukan perusahaan masih menggunakan cara-cara umum dan turun menurun. Berdasarkan hasil analisis AHP ditemukan bahwa batik Jawa Anggun Pekalongan masih perlu dikembangkan. Pengembangan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa aspek sebagai berikut: 1. Aspek Pemasaran: mengembangkan pasar baru diluar daerah. 2. Aspek Produksi: mengembangkan motif baru dan media baru. 3. Aspek SDM: melakukan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan teknis, memeberikan pelatihan dalam upaya membuat motif baru. 4. Aspek Teknologi: memanfaatkan teknologi internet untuk pemasaran. 5. Aspek permodalan mencari sumber permodalan baru dengan kredit bungah rendah.

Imam Suyono (2009), skripsi, Universitas Muhammadiyah Gresik, dengan judul “Perumusan Strategi Pemasaran Pada Industri Kecil Menengah Pembuatan Krupuk Dengan Metode Analisa SWOT dan QFD”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan atribut-atribut yang perlu mendapat prioritas untuk meningkatkan kualitas produk krupuk dan memberi usulan perancangan strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh IKM untuk memenuhi kepuasan konsumen maka harus menganalisa terlebih dahulu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki ikm najah. Dari penelitian ini menghasilkan perumusan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan, dari hasil analisa QFD didapatkan beberapa strategi untuk peningkatan kualitas produk dengan meningkatkan rasa gurih yaitu dengan memperhatikan ketepatan campuran disamping itu juga menawarkan harga yang bisa dijangkau masyarakat dan mencantumkan jaminan kepastian halal pada pembungkus krupuk. Sedangkan hasil analisa SWOT posisi krupuk najah berada pada space strength, oportunity mendukung kebijakan pemerintah yang mana dalam usahanya mengembangkan IKM NAJAH.

Tabel 2.1. Tabel Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode				Universitas
			QFD	SWOT	Antropometri	AHP	
1	Setyo agung pambudi (2017)	Perancangan produk tas anak-anak yang ergonomis dengan menggunakan metode Quality Function Deployment dan data Antropometri	√		√		Universitas Muhammadiyah Gresik
2	Hendry janitra hutama (2015)	Analisa dan Perumusan Strategi Pemasaran Pada UKM Batik Jawa Anggun Pekalongan Menggunakan Analisis SWOT dan AHP		√		√	Universitas Diponegoro Semarang
3	Imam suyono (2009)	Perumusan Strategi Pemasaran Pada Industri Kecil Menengah Pembuatan Krupuk Dengan Metode Analisa SWOT dan QFD	√	√			Universitas Muhammadiyah Gresik
4	M syukur kurniawan (2018)	Usulan peningkatan kualitas layanan pada bengkel degan menggunakan metode QFD dan SWOT	√	√			Universitas Muhammadiyah Gresik