

**MEMBANGUN KEPUASAN PELANGGAN
MELALUI QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT:
Kasus Restoran Hoka Hoka Bento**

**OLEH
SITI CHAIRIYAH BATUBARA**



**PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2003**

Siti Chairiyah Batubara. 2003. Program Studi Ilmu Pangan, PPs-IPB. Membangun Kepuasan Pelanggan Melalui Quality Function Deployment. Dibimbing oleh Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS, Dipl. Ing, DEA dan Ir. H. Darwin Kadarisman, M. S.

ABSTRAK

Industri jasa boga di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat, khususnya yang dikembangkan dalam bentuk restoran yang umumnya dioperasikan secara waralaba. Perkembangan ini menyebabkan tingginya tingkat persaingan bisnis restoran. Dalam lingkungan yang kompetitif, restoran harus mampu menciptakan loyalitas perusahaan dengan memberikan kepuasan pelanggan melalui pengembangan mutu produk dan layanan. *Quality Function Deployment* atau QFD adalah alat yang dapat menerjemahkan ukuran kepuasan pelanggan dan menjadi solusi bagi perusahaan dalam mengembangkan produk maupun melakukan perbaikan secara kontinu.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui spesifikasi dan harapan pelanggan terhadap atribut-atribut mutu restoran, menilai kemampuan perusahaan dalam rangka memenuhi harapan tertinggi pelanggannya dan merumuskan upaya yang akan diambil perusahaan dalam rangka memenuhi harapan tertinggi pelanggannya.

Penelitian ini dilakukan di Restoran Hoka Hoka Bento cabang Bogor mulai bulan Mei-Juli 2003. Pemilihan dan penentuan contoh dilakukan dengan menggunakan metode *convenience sampling* terhadap 100 orang pelanggan restoran. Pengambilan data primer dilakukan dengan wawancara, kuesioner dan *brainstorming* sedangkan data sekunder diperoleh dari data perusahaan maupun melalui *website* perusahaan. *Pairwise comparison* digunakan untuk memberikan bobot atribut mutu restoran oleh 3 orang pakar restoran.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, Hoka-Hoka Bento akan dapat memuaskan pelanggannya apabila 15 (lima belas) atribut mutu restoran yang menjadi spesifikasi pelanggannya terpenuhi dimana atribut yang menjadi prioritas adalah keramahtamahan dan kesopanan staf. Kemampuan perusahaan dalam memenuhi harapan pelanggannya masih perlu ditingkatkan dalam hal pelayanan. Untuk memenuhi harapan tertinggi pelanggan, yaitu terhadap atribut keramahtamahan dan kesopanan staf perusahaan harus mengoptimalkan kemampuannya dalam hal pelayanan. Upaya yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai kepuasan total pelanggan adalah dengan mengadakan *training* dan membuat Standar Operasi Pelayanan (SOP).

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas kasih sayang dan kuasaNYA, serta semua pelajaran hidup yang begitu bermakna selama menjalani masa kuliah hingga penyelesaian tesis ini. Terima kasih Ya Allah, berkat kehendakMu aku belajar untuk selalu bersikap bijak menghadapi hidup.

Tesis dengan judul “Membangun Kepuasan Pelanggan Melalui *Quality Function Deployment* “ merupakan studi kasus pada restoran Hoka Hoka Bento cabang Bogor, yang merupakan industri jasa, khususnya jasa boga. Tema ini menjadi menarik dipilih, karena selama ini penggunaan QFD hanya terbatas untuk pengembangan produk dalam industri berat seperti industri mobil dan sejenisnya.

Tesis ini sepenuhnya penulis persembahkan kepada Umi dan Buya tercinta yang selalu memberikan cinta maupun kasih sayang, dukungan dan doa yang tiada henti, serta menjadi teman yang bijak untuk berbagi dalam menghadapi semua persoalan. Begitu juga adik-adikku : Titik, Iqbal, Abduh tercinta yang menjadi motivasi untuk selalu menjadi yang terbaik.

Terima kasih penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS, Dipl. Ing, DEA dan Ir. H. Darwin Kadarisman MS, selaku Komisi Pembimbing atas segala masukan dan kebaikannya. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada : Mas Ulum, Oi, Kang Opik, Bang Bruri, Didik, Dewi Juntak dan teman-teman lainnya serta semua pihak yang telah membantu dalam penelitian dan penulisan tesis ini.

Darmaga, Oktober 2003

Penulis

I. PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Industri jasa boga di Indonesia mengalami perkembangan yang sangat pesat khususnya dalam bentuk restoran yang umumnya dioperasikan secara system waralaba. Tingkat pertumbuhan rata-rata waralaba local hingga tahun 1999 meningkat 12,5% dengan jenis usaha restoran menempati urutan tertinggi (Ruslina, 2000). Restoran fastfood atau restorankeluarga sangat mudah dan banyak ditemukan di pusat perbelanjaan, kawasan bisnis dan perkantoran atau daerah wisata. Perkembangan ini menyebabkan tingginya tingkat persaingan bisnis restoran. Dalam hal ini, Hoka Hoka Bento salah satu restoran local yang harus mampu bersaing dengan restoran pesaingnya.

Dalam lingkungan yang kompetitif, restoran Hoka Hoka Bento harus mampu menciptakan loyalitas pelanggan yang memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui pengembangan mutu produk dan layanan karena pelanggan sebagai pengguna akhir dapat memberi keputusan disukai atau tidaknya suatu produk. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan serta fokus dalam memberikan kepuasan (*customer oriented*) dengan memenuhi kebutuhan konsumen.

Mempelajari dan memahami apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan (*what customer need and what customer want*) merupakan hal yang tidak mudah. Untuk mengetahui harapan pelanggan diperlukan suatu alat yang dapat menangkap dengan jeli keinginan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan dan menentukan aspek-aspek yang harus menjadi prioritas dan harus diperhatikan oleh pihak perusahaan dan menentukan aspek-aspek yang harus menjadi prioritas dan harus diperhatikan oleh pihak

perusahaan dalam upaya pemenuhan dan peningkatan kepuasan konsumen yang berarti pula peningkatan mutu produk. Alat yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah tersebut diantaranya *Quality Function Deployment* atau QFD (Gasperz, 2001). QFD dapat menerjemahkan ukuran kepuasan pelanggan dan menjadi solusi bagi perusahaan dalam mengembangkan produk maupun melakukan perbaikan secara kontinu.

Dengan semakin pesatnya bisnis restoran cepat saji, mutu restoran menjadi suatu hal yang penting. Hal ini memerlukan perhatian yang khusus tentang bagaimana karakteristik dan nilai kepuasan para pelanggan sehingga perlu dilakukan identifikasi berbagai karakteristik dan nilai kepuasan pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan sangat ditentukan oleh komponen mutu restoran (produk dan layanan) yang ada. Strategi bisnis yang diterapkan pada komponen mutu restoran secara otomatis akan berpengaruh terhadap kemampuannya dalam menarik dan mempertahankan pelanggan. Konsekuensinya bagi restoran yang ingin menarik dan mempertahankan pelanggan harus memberikan suatu prioritas perbaikan dalam kinerja usaha melalui mutu restorannya.

Berdasarkan hal yang telah diungkapkan, maka dapat disusun permasalahan pada penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana spesifikasi dan harapan pelanggan terhadap atribut-atribut mutu restoran?
2. Bagaimana kemampuan perusahaan untuk memenuhi harapan tertinggi pelanggannya?
3. Bagaimana kepuasan pelanggan dapat dijadikan suatu model dalam membaca keunggulan perusahaan terhadap para pesaingnya?

B. TUJUAN PENELITIAN

1. Mengetahui spesifikasi dan harapan pelanggan terhadap atribut-atribut mutu restoran
2. Menilai kemampuan perusahaan dalam rangka memenuhi harapan tertinggi pelanggannya
3. Merumuskan upaya yang akan diambil perusahaan dalam rangka memenuhi harapan tertinggi pelanggannya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. BISNIS WARALABA

Waralaba merupakan terjemahan dari kata *franchise*. Waralaba adalah suatu pengaturan bisnis dimana sebuah perusahaan (*franchisor*) memberi hak pada pihak independen (*franchisee*) untuk menjual produk atau jasa perusahaan tersebut dengan peraturan yang ditetapkan oleh *franchisor*. *Franchisee* menggunakan nama, produk/jasa, prosedur pemasaran, keahlian, sistem prosedur operasional dan fasilitas penunjang dari perusahaan *franchisor*. Sebagai imbalannya, *franchisee* membayar *initial fee* dan royalti (biaya pelayanan manajemen) pada perusahaan *franchisor* seperti yang diatur dalam perjanjian waralaba. Sebuah paket waralaba yang baik mampu membuat seseorang yang tepat dapat mengoperasikan sebuah bisnis tersebut (Muharram, 2001).

Perkembangan bisnis yang dioperasikan secara waralaba (*franchise*) di Indonesia saat ini mengalami perkembangan pesat. Tingkat pertumbuhan bisnis waralaba lokal dalam tiga tahun terakhir (1996) meningkat hingga 12,5%, sedangkan untuk waralaba asing mengalami penurunan sebesar 10% (Tabel 1). Pertumbuhan ini disebabkan tuntutan pasar dan kesadaran pengusaha untuk memanfaatkan waralaba sebagai metode yang menguntungkan dalam mengembangkan usahanya (Ruslina, 2000; Lamb, et al, 1994), karena tingkat kegagalan 30% (Syahmuharnis, 1994) bila dibandingkan dengan non waralaba (Karamoy, 1998).

Tabel 1. Pertumbuhan waralaba di Indonesia

| Tahun | 1991 (%) | 1996 (%) | 1997 (%) | 1998 (%) | 1999 (%) | Pertumbuhan rata-rata (%) |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------|
| Waralaba lokal | 21 | 32 | 36 | 43 | 48 | 12,5 |
| Waralaba Asing | 6 | 119 | 114 | 73 | 69 | 10,5 |

Sumber: AK & Partners dalam Ruslina, 2000.

Jenis Waralaba hingga tahun 1999, dari 48 waralaba yang ada, jenis usaha restoran menempati urutan tertinggi, yaitu 25% dan diikuti oleh retail (*food* dan *non food*) 22,9%, *training/konsultan/komputer* 8,3%, binatu/jasa perbaikan dan salon rambut/kecantikan masing-masing 6,2%, dan kebugaran/hiburan, serta sewa kendaraan/*real estate* masing-masing sebesar 4,1% (Ruslina, 2000). Menurut Karamoy (1998), terdapat dua jenis utama tipe *franchise*, yaitu *Product and Trade Name Franchising* (PTNF), yaitu pemberian merk dagang kepada pihak lain dan *franchisor* bertindak sebagai produsen/pemasok *Bussiness Format Franchise* (BFF), dimana pewaralaba memperoleh merk dagang sistem, prosedur, teknologi prosedur, teknologi operasi, bantuan teknis dan manajemen selama kontrak.

Saat ini, *franchise* yang banyak berkembang adalah waralaba format bisnis, dan bisnis jasa boga (McD, KFC, dll) (Syahmuharnis, 1994). Industri jasa boga waralaba yang banyak berkembang di Indonesia adalah bentuk industri pangan, khususnya restoran. Menurut Wirakusumah (1996), restoran waralaba begitu disukai konsumen, karena mampu menjawab tantangan *trend* makanan masa kini yang memenuhi kebutuhan akan pangan yang sehat dan higienis. Penyajian makanan dilakukan cepat dengan menu yang sederhana, sehingga dianggap cocok dan sesuai memenuhi kebutuhan masyarakat kalangan kelas menengah yang sibuk. Selain itu, lingkungan usaha rumah makanannya bersih dan ditata sedemikian rupa sesuai dengan *trend* minat konsumen.

B. RESTORAN CEPAT SAJI

Satu istilah yang sering digunakan sebagai pengganti istilah *fastfood* adalah cepat saji, yaitu mengacu pada menu yang terbatas, sudah dimasak, kadang sudah dikemas sebelum disajikan, *waiters/waitresses* diganti dengan *counter service* dalam melayani konsumen (Smith, 1991). Menurut Departemen Kesehatan Republik Indonesia (1995), pengertian makanan cepat saji terbagi dua, yaitu :

1. Makanan cepat saji gaya Indonesia, meliputi warung tegal, rumah makan padang, ayam goreng Suharti dan lainnya.
2. Makanan cepat saji barat (modern) meliputi McDonald's, Kentucky Fried Chicken, A&W dan sebagainya.

Istilah *fastfood* menurut Corinthian Infofarma Corpora (1993) diartikan sebagai :

1. Makanan yang disajikan dengan cepat, memiliki standar mutu, pelayanan dan harga tertentu.
2. Makanan yang dijual pada outlet-outlet tertentu dengan ruangan bersantap di tempat, baik *selfservice* maupun dengan pesanan
3. Makanan yang serba cepat dan unik, serta sudah terkenal
4. Dioperasikan dengan skala usaha tertentu dan dapat diproduksi secara massal.

Restoran yang berkembang di Indonesia berasal dari mancanegara (Cina, Italia, Jepang, Thailand, Korea dan Amerika) (Tabel 2) dan merupakan pesaing industri jasa boga lokal. Tingginya tingkat persaingan menuntut industri restoran untuk tidak hanya memberikan mutu layanan berdasarkan kebutuhan konsumen.

Tabel 2. Beberapa nama restoran *fastfood* asing dan lokal di Indonesia

| Restoran <i>fastfood</i> Asing | | Restoran <i>fastfood</i> Lokal | |
|--------------------------------|------------------------|--------------------------------|----------------|
| Nama <i>fastfood</i> | Menu utama | Nama <i>fastfood</i> | Menu utama |
| Mc Donald's | Ayam Goreng dan Burger | California Fried Chiken | Ayam Goreng |
| Texas Fried Chiken | Ayam Goreng | Ayam Bengawan Solo | Ayam Goreng |
| Kentucky Fried Chiken | Ayam Goreng | Ayam Goreng Ny Tanzil | Ayam Goreng |
| Taco Bell | Ayam Goreng dan Burger | Ayam Goreng Fatmawati | Ayam Goreng |
| New York Fried Chiken | Ayam Goreng | Ayam Goreng Suharti* | Ayam Goreng |
| Chester Fried | Ayam Goreng | Ayam Goreng Mbok Berek* | Ayam Goreng |
| Wensdy's | Burger | Ayam Bakar SM* | Ayam Bakar |
| Dairy Queen | Burger | Bakmi Jawa* | Mie |
| A&W family Ters | Burger | Bakmi Naga | Mie |
| American Hamburger | Burger | Bakmi Gajah Mada | Mie |
| Burger King | Burger | Bakmi Kelinci | Mie |
| Ampm | Burger | Bakmi Lap. Tembak | Mie baso |
| Jack In The Box | Burger | Mie Gunting | Mie |
| Dunkin Donuts | Donat dan Burger | Mie Tek tek | Mie |
| Pizza Hut | Pizza | Hot Cwie Malang* | Mie |
| Roud Table pizza | Pizza | Kafe Solo* | |
| Domino'pizza | Pizza | Niki Sae* | |
| Little Caisar Pizza | Pizza | Sari Ratu | Masakan Padang |
| Nadaman | Masakan Jepang | Hoka Hoka Bento | Masakan Jepang |
| Happy Day | Steak | Salero Bagindo | Masakan Padang |
| Sizzler | Steak | Trio | Masakan Padang |
| Yoshinoya | Steak | Simpang Raya | Masakan Padang |
| | | Cahaya Baru | Masakan Cina |
| | | Es Teler 77 | Mie baso |
| | | Es Teler KEC | Mie baso |
| | | Lambung Andal | Steak |

Sumber : Sapan, 1998; *Swa, 2001.

C. KEPUASAN PELANGGAN

Menurut Basterfield, et al (1999), pelanggan adalah seseorang yang membeli produk atau jasa. Setiap karyawan dalam perusahaan harus mengetahui bahwa tugas utamanya adalah meningkatkan kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan harus ditingkatkan dengan tujuan mempertahankan pelanggan dan menarik pelanggan baru.

Menurut Kotler (1997), kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dia rasakan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan kinerja yang dirasakan dengan harapannya. Kalau kinerja di bawah harapan, maka pelanggan kecewa, kalau kinerja sesuai harapan, maka pelanggan puas, kalau kinerja melebihi harapan maka pelanggan akan sangat puas dan gembira. Menurut Lele and Seth dalam Syafudin (2001) memuaskan pelanggan adalah pertahanan paling baik dalam melawan saingan. Keunggulan pangsa pasar yang memberikan perlindungan berjangka panjang dan tak dapat ditandingi bukan diwujudkan melalui penemuan baru, teknologi, biaya tenaga lebih rendah, peraturan hukum ataupun ukuran pangsa pasar, tetapi hal terpenting adalah menjaga agar pelanggan tetap senang dan puas.

Bagi perusahaan yang berwawasan pelanggan, kepuasan pelanggan merupakan sasaran sekaligus kiat pemasaran, tetapi perusahaan belum tentu dapat memaksimalkan kepuasan pelanggan dengan menurunkan harga atau meningkatkan pelayanan yang berakibat turunnya laba perusahaan. Kedua, perusahaan mungkin dapat meningkatkan keuntungan bagi pelanggan dengan cara lain, misalnya memperbaiki produksinya atau menanamkan modal lebih banyak di penelitian dan pengembangan. Ketiga,

banyak orang punya kepentingan dalam perusahaan termasuk karyawan, penyalur, pemasok dan pemegang saham. Dalam hal ini, filosofi operasi perusahaan adalah berusaha memberikan tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, dan tetap memberikan tingkat kepuasan, yang setidaknya-tidaknyanya dapat diterima oleh pihak lain yang berkepentingan dalam batasan sumber daya perusahaan (Kotler, 1997).

Meskipun timbul banyak kesulitan dalam pengukuran kepuasan pelanggan, pada prinsipnya kepuasan pelanggan dapat diukur. Pada hakekatnya pengukuran kepuasan pelanggan menyangkut penentuan 3 faktor, yaitu pilihan tentang ukuran kinerja yang tepat, proses pengukuran secara normatif, instrumen dan teknik pengukuran yang digunakan untuk menciptakan suatu indikator (Supranto, 1997). Proses pengukuran dimulai dari penentuan siapa yang menjadi pelanggan, lalu dipantau dari tingkat mutu yang diinginkan dan pada akhirnya formulasi strategi. Pada tahap tersebut dianalisis bagaimana posisi pesaing dan kemampuan perusahaan, misalnya apakah pimpinan sudah memperhatikan hal-hal yang dianggap penting oleh pelanggan, untuk memenuhi kepuasannya.

D. MUTU LAYANAN

Mutu adalah sebuah kata yang bagi penyelia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik. Aplikasi mutu sebagai sifat dari penampilan produk atau kinerja merupakan bagian utama strategi perusahaan dalam rangka meraih keunggulan yang berkesinambungan, baik sebagai pimpinan pasar ataupun strategi untuk terus tumbuh (Supranto, 1997).

Menurut Supranto (1997), keunggulan suatu produk jasa tergantung dari keunikan dan mutu yang diperlihatkan oleh jasa tersebut, apakah sudah sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan. Kotler (1994) membagi macam-macam pelayanan atau jasa sebagai berikut:

1. Barang berwujud murni

Barang ini terdiri dari barang berwujud seperti sabun dan pasta gigi. Tidak ada jasa yang menyertai produk tersebut.

2. Barang berwujud yang disertai jasa

Barang ini terdiri dari barang berwujud yang disertai dengan satu atau lebih jasa untuk mempertinggi daya tarik pelanggan. Contohnya, produsen mobil tidak hanya menjual mobil, melainkan mutu dan pelayanan kepada pelanggannya (misal, reparasi dan pelayanan pasca jual).

3. Campuran

Barang ini terdiri dari barang dan jasa dengan proporsi yang sama. Contohnya, restoran harus didukung dengan mutu makanan dan layanannya.

4. Jasa utama yang disertai oleh barang dan jasa tambahan

Jasa ini terdiri dari jasa utama dengan jasa tambahan dan barang pelengkap. Contohnya, penumpang pesawat terbang membeli jasa transportasi, yaitu sampai di tempat tujuan dengan tanpa sesuatu hal berwujud yang memperlihatkan pengeluarannya. Perjalanan tersebut meliputi barang-barang berwujud seperti makanan dan minuman, potongan tiket dan majalah penerbangan. Jasa tersebut membutuhkan barang padat modal (pesawat udara) agar terealisasi, tetapi memiliki komponen utama jasa.

5. Jasa murni

Jasa ini hanya terdiri dari jasa. Contohnya, jasa menjaga bayi dan psikoterapi.

Zeithaml, et al (1990) menyatakan bahwa dalam membentuk model mutu pelayanan ditekankan pada mutu pelayanan yang diharapkan. Dalam hal ini, identifikasi lima kesenjangan yang mengakibatkan kegagalan penyampaian jasa adalah :

- a. Kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen. Manajemen tidak selalu memahami benar apa yang menjadi keinginan pelanggan.
- b. Kesenjangan antara persepsi manajemen dan spesifikasi mutu jasa. Manajemen mungkin benar dalam memahami keinginan pelanggan, tetapi tidak menetapkan standar pelaksanaan yang spesifik.
- c. Kesenjangan antara spesifikasi mutu jasa dan penyampaian jasa. Para personel mungkin tidak terlatih baik dan tidak memenuhi standar.
- d. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat wakil-wakil dan iklan perusahaan.
- e. Kesenjangan antara jasa yang dialami dan jasa yang diharapkan. Terjadi bila konsumen mengukur kinerja perusahaan dengan cara berbeda dan memiliki persepsi keliru mengenai kualitas jasa.

Menurut Kotler (1997), terdapat lima mutu pelayanan, yaitu :

1. Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan terpercaya.
2. Ketanggapan (*responsiveness*), yaitu kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan cepat.

3. Keyakinan (*confidence*), yaitu pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuannya untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan atau “assurance”.
4. Empati (*empathy*), yaitu syarat untuk peduli dan memberi perhatian pribadi kepada pelanggan.
5. Berwujud (*tangible*), yaitu penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil dan media komunikasi.

Lima dimensi dalam menentukan mutu pelayanan menurut Zeithaml, et. al (1999) adalah :

- a. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan janji yang ditawarkan.
- b. *Responsiveness*, yaitu respon atau kesigapan karyawan dalam membantu pelanggan, memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap yang meliputi kesigapan karyawan dalam melayani pelanggan, kecepatan karyawan dalam melayani transaksi dan penanganan keluhan pelanggan/pasien.
- c. *Assurance*, meliputi kemampuan karyawan atas pengetahuan terhadap produk secara tepat, mutu keramahan, perhatian dan kesopanan dalam memberi pelayanan, keterampilan dalam memberikan informasi, kemampuan dalam memberikan keamanan di dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Dimensi kepastian atau jaminan ini merupakan gabungan dari dimensi :
 1. Kompetensi (*competence*), artinya keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh para karyawan untuk melakukan pelayanan.
 2. Kesopanan (*courtesy*) yang meliputi keramahan, perhatian dan sikap para karyawan.

3. Kredibilitas (*credibility*), meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan kepada perusahaan seperti reputasi, prestasi dan sebagainya.
- d. *Tangibles*, meliputi penampilan fasilitas fisik seperti gedung dan ruangan *front office*, tersedianya tempat parkir, kebersihan, kerapian dan kenyamanan ruangan, kelengkapan peralatan komunikasi dan penampilan karyawan. Menurut Han dan Leong (2000) dimensi *tangible* merupakan hal yang paling penting bagi pelanggan, jika terjadi kekurangan atau keburukan dari dimensi ini, maka akan cepat terlihat oleh pelanggan.

Survei *American Society for Quality* (ASQ) menunjukkan urutan faktor-faktor yang paling mempengaruhi pembelian suatu barang atau jasa adalah penampilan, keistimewaan, pelayanan, jaminan, harga dan reputasi (Basterfed, et al, 1999). Menurut Barner (2001), memuaskan pelanggan sehingga tidak beralih ke perusahaan lain merupakan hal yang paling diinginkan. Dalam hal ini, pelanggan tetap diarahkan untuk tetap kembali berkunjung, perusahaan harus memberikan alasan untuk kembali. Alasan utama mengapa pelanggan kembali adalah penciptaan nilai dengan memberikan pelayanan yang terbaik, sehingga pelanggan merasa berbeda dan dihargai.

Menurut Tjiptono (2000), pelanggan yang ingin mencari kenyamanan suasana dalam menikmati hidangan restoran akan lebih menyukai restoran yang desainnya menarik. Misalnya, pencahayaan tertata apik, dinding dihiasi lukisan-lukisan menarik, mebel yang berkualitas dan lain-lain. Faktor mutu pelayanan yang tertata secara rapi, menarik dan estetis akan dapat meningkatkan sikap positif pelanggan terhadap suatu jasa. *Service excellence* atau pelayanan unggul adalah suatu sikap atau cara karyawan

dalam melayani pelanggan secara memuaskan. Secara garis besar ada empat pokok dalam konsep ini, yaitu kecepatan, ketepatan keramahan dan kenyamanan. Menurut Emerson (1979), salah satu hal yang paling dikeluhkan pelanggan restoran *fastfood* adalah kamar mandi yang kurang bersih dan ukuran yang kecil.

Macaulay dan Cook (1997) menjelaskan bahwa baik buruk citra sebuah perusahaan di mata pelanggannya tergantung pada pelayanan sehari-hari. Organisasi yang benar-benar menjadikan pelanggan sebagai pusat perhatiannya akan berupaya keras memikirkan jenis prosedur dan struktur yang paling sesuai bagi pelanggan. Seorang pemimpin yang mengabdikan dirinya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mewujudkan visinya sepenuh hati dan tenaga, merupakan faktor penting dalam mencapai kesuksesan pelayanan bagi pelanggan.

Pelayanan dapat ditingkatkan melalui berbagai cara (Macaulay dan Cook, 1997), yaitu :

- a. Pengembangan dan penciptaan prosedur yang bersahabat, *relevan*, hemat waktu dan tidak berbelit-belit.
- b. Penyelesaian masalah jitu dan kreatif.
- c. Menghadapi pelanggan secara bijaksana dalam situasi yang sulit sekalipun.

Menurut Martin (1986), di dalam memberikan jasa pelayanan yang baik kepada pelanggan, terdapat dua dimensi yang harus diperhatikan, yaitu dimensi prosedural (*Prosedural dimension*) dan dimensi keramahan (*Convivial dimension*). Kedua dimensi ini pada akhirnya akan mempengaruhi kepuasan pelanggan.

E. MUTU PRODUK

Industri jasa boga menyajikan dua aspek utama, yaitu aspek produk dan layanan yang keduanya mempunyai proporsi seimbang. Produk merupakan sesuatu yang ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, dimiliki dan dipakai, atau dikonsumsi, sehingga dapat memenuhi kebutuhan atau keinginan konsumen (Kotler, 1994). Produk merupakan penilaian akhir oleh konsumen dalam arti keuntungan yang diperoleh akibat kewajiban yang dibebankan. Keuntungan dan kewajiban dalam hal ini berupa fisik, ekonomi, waktu dan *performa* layanan konsumen (Kolarik, 1999).

Produk mencakup dua hal, yaitu produk *tangible* dan *intangible*. Produk *tangible* adalah produk yang secara fisik disebut barang, dapat dirasakan dengan sentuhan, dilihat, dibaui dan seterusnya. Produk *intangible* adalah sesuatu yang perlu dilakukan untuk konsumen, misal layanan pesta ulang tahun atau ruang pertemuan, dimana dikenakan beberapa harga (Smith, 1991).

Produk jasa boga mencakup seluruh bagian menu sesuai dengan jenis pilihan layanan (kafetaria, mesin penjual dan catering), atribut lain yang diinginkan (atmosfir yang menyenangkan) (Palacio and Theis, 1997). Produk mungkin juga termasuk *doggie bag*, layanan pemesanan, tempat parkir dan lainnya yang secara normal restoran menyediakan tanpa tambahan biaya (Smith, 1991). Produk jasa boga yang dapat memuaskan konsumen adalah (1) makanan dan minuman bermutu (keragaman pilihan, bentuk, warna, aroma yang lezat dan menarik, bersih, sehat dan komposisi gizi seimbang); (2) suasana indah, sejuk, bersih dan menyenangkan; (3) pelayanan profesional penuh keramahtamahan dan memiliki ciri pelayanan yang khas; (4) memiliki reputasi yang baik akan makanan, nama baik restoran, sumber

daya manusia dan (5) harga yang pantas (Soekresno, 2000). Atribut makanan dan minuman mencakup pilihan, mutu, jumlah porsi, konsistensi, kisaran, kinerja (kompetensi/kesesuaian penyajian), penyajian dan harga (Waller, 1996).

Menurut Gasperz (1997), keinginan konsumen terhadap produk mencakup dimensi waktu (*faster*), dimensi harga (*cheaper*) dan dimensi mutu (*better*). Dimensi mutu produk berkaitan dengan karakteristik mutu produk pangan beserta atribut yang dimilikinya. Karakteristik mutu produk pangan diklasifikasikan menjadi dua, yaitu karakteristik fisik dan karakteristik tersembunyi. Karakteristik fisik berkaitan dengan *sensory quality* seperti penampilan, kinestika dan citarasa (kombinasi sensasi aroma dan rasa). Karakteristik mutu tersembunyi merupakan karakteristik yang tidak dapat dilihat atau dirasakan dan pengukurannya melalui prosedur standar kimia atau mikrobiologi seperti kandungan nutrisi atau keamanan mikrobiologi (ITC, 1991).

F. KEBUTUHAN KONSUMEN AKAN MUTU PRODUK DAN LAYANAN

Konsumen adalah pembeli dalam jumlah kecil untuk penggunaan pribadi dan merupakan sumber daya beli yang menopang industri (Juran, 1995), yang berkunjung di tempat usaha atau yang didatangi untuk membeli produk (Soekresno, 2000). Dengan kata lain, konsumen merupakan orang yang tidak tergantung pada produsen, tetapi produsen tergantung padanya, sehingga penting untuk dipuaskan. Di sisi lain, konsumen merupakan sekelompok orang yang memiliki suatu selera, kebiasaan, dan nilai-nilai budaya tertentu (Anonim, 1991). Dalam hal ini, konsumen akan menuntut perusahaan untuk memenuhi standar mutu tertentu (Gasperz, 1997).

Sturdy, *et al* (2001) and Curry dan Helbert (1998) mengatakan bahwa dalam jasa pelayanan, mutu dapat dibagi menjadi tiga kategori mutu, yaitu (1) *client quality*, yaitu mutu yang berkaitan dengan apa yang diinginkan pelanggan dari layanan, baik sebagai individu maupun secara keseluruhan; (2) *professional quality*, yaitu mutu yang berkaitan dengan teknik dan prosedur yang dikembangkan untuk memuaskan keinginan pelanggan dan (3) *management quality*, yaitu mutu yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang paling efektif dan produktif untuk mencapai keinginan pelanggan.

Produsen yang ingin memuaskan pelanggannya, harus mengetahui apa yang pelanggan inginkan dan yang mempengaruhi kepuasannya. Menurut Kano, *et al.* (1984), ada tiga tipe keinginan konsumen yang perlu dipertimbangkan dan harus ada dalam bisnis jasa layanan, yaitu :

1. *Revealed requirement*

Revealed requirement merupakan keinginan pelanggan yang dapat diperoleh dengan hanya menanyakan tentang apa yang diinginkannya. Hal ini menyangkut puas atau tidak puasnya terhadap produk atau layanan. Contohnya mengenai kecepatan mengantar makanan, yaitu apakah ingin lebih cepat, lambat atau lebih bagaimana yang disukainya.

2. *Expected requirement*

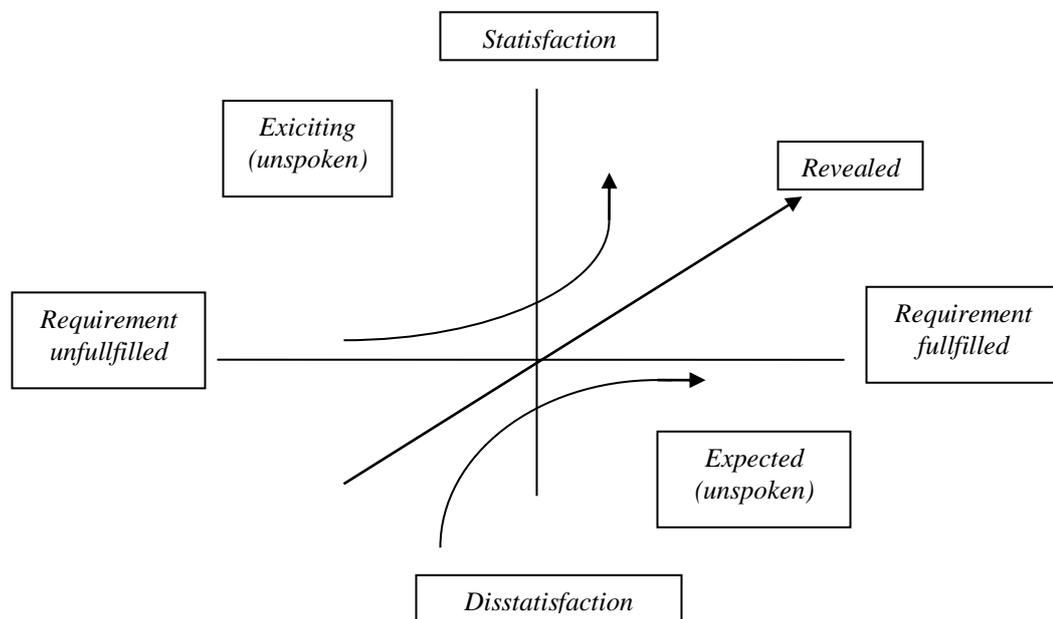
Expected requirement merupakan keinginan dasar dari konsumen yang sering dilupakan. Misalnya, penyajian kopi yang terlalu panas atau dingin pada konsumen. Hal ini menyebabkan ada ketidakpuasan dari pelanggan.

3. *Exiting requirement*

Exiting requirement merupakan keinginan yang sulit untuk diungkapkan pelanggan, karena masih ada di bawah kesadarannya. Kehadirannya bukan tidak memuaskan, tetapi menjadi menarik. Contohnya, jika

menyiapkan *champagne* dalam suatu penerbangan yang singkat, akan menjadi hal yang menarik bagi pelanggan dan menyukainya atau sebaliknya.

Ketiga tipe keinginan konsumen tersebut digambarkan sebagai *The Kano model* (Gambar 1). Menurut Kano, *et al* (1984), saat pelanggan tidak menyatakan keinginannya adalah tanggung jawab perusahaan untuk menyelidiki masalah yang timbul dari pelanggannya dan mencari cara untuk mengetahui keinginan yang tidak disebutkan oleh pelanggan.



Gambar 1. The Kano model (Mazur, 1997)

G. BENCHMARKING

Menurut Gerson (2002), *benchmarking* adalah teknik untuk membandingkan prosedur dalam suatu bidang di perusahaan tertentu dengan perusahaan lain yang dianggap terbaik di kelasnya. Cara paling sederhana untuk melakukan *benchmarking* adalah menentukan secara tepat keinginan pelanggan yang belum dipenuhi dan selanjutnya, identifikasi perusahaan yang "terbaik dikelasnya" dalam memberikan pelayanan, serta

lakukan kontak langsung dan pelajari bagaimana yang bersangkutan melakukan pelayanan, dan contoh atau adaptasi sistemnya.

Bisnis perlu memahami keahlian (*skills*) dan proses yang merupakan kunci ke arah keberhasilan dan ke arah pemuasan kebutuhan-kebutuhan pelanggannya. *Benchmarking* dapat melengkapi manajemen dengan data yang dibutuhkan untuk memungkinkan untuk meninjau dengan kritis kinerjanya di dalam bagian kunci tersebut terhadap yang terbaik didunia. *Benchmarking* dapat memberi manfaat seperti berikut, bila dilaksanakan secara efektif (Lesley dan Malcolm, 1996) :

- a. Memahami kegiatan-kegiatan dan proses-proses yang merupakan kunci ke arah keberhasilan bisnis dan memuaskan kebutuhan para pelanggan.
- b. Memberi peringatan manajemen apa saja yang dapat menjadikan organisasi berkelas dunia
- c. Menentukan standar kinerja tujuan kegiatan-kegiatan kunci untuk menyamai atau melampaui yang terbaik di dunia
- d. Mempelajari bagaimana perusahaan-perusahaan lain mencapai standar kelas dunia.

Benchmarking sebagai proses yang berkesinambungan dapat dilakukan pada hampir semua karakteristik bisnis. Penggunaan *benchmarking* dapat dilakukan seperti dalam hal kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, distribusi, pembelian, manajemen bahan baku dan rancangan desain. *Benchmarking* dapat menyediakan informasi yang bermanfaat pada semua tahap dalam kehidupan sebuah bisnis, sehingga perlu dilakukan terus-menerus (Lesley dan Malcolm, 1996), yaitu :

1. membandingkan kinerja dengan *benchmarking*
2. memperbaharui *benchmarking* untuk perbaikan dalam kinerja pesaing-pesaing
3. meninjau kegiatan-kegiatan yang diberi *benchmarking* untuk memastikan bahwa kegiatan itu masih merupakan kunci ke arah keberhasilan bisnis
4. berupaya untuk mengidentifikasi parameter-parameter kunci yang timbul, yang mungkin dapat menyediakan suatu dasar untuk *benchmarking* masa depan.

Penentuan parameter-parameter kunci untuk mendorong program *benchmarking* dapat diidentifikasi dengan menggunakan informasi dari berbagai sumber. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah melalui survei pelanggan.

H. QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT

QFD didefinisikan sebagai suatu proses atau mekanisme terstruktur untuk menentukan kebutuhan pelanggan dan menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan itu ke dalam kebutuhan teknis yang relevan, dimana masing-masing area fungsional dan level organisasi dapat mengerti dan bertindak. QFD mencakup juga monitor dan pengendalian yang tepat dari proses fungsional menuju sasaran.

Menurut Subagyo (2000), tahapan QFD adalah :

1. Mengidentifikasi kemauan pelanggan. Dalam hal ini, pelanggan atau konsumen ditanya mengenai sifat yang diinginkan dari suatu produk.
2. Mempelajari ketentuan teknis dalam menghasilkan barang atau jasa. Hal ini didasarkan data yang tersedia, aktifitas dan sarana yang digunakan dalam menghasilkan barang atau jasa, dalam rangka menentukan mutu pemenuhan kebutuhan pelanggan.

3. Hubungan antara keinginan pelanggan dengan ketentuan teknis. Hubungan ini dapat berpengaruh kuat, sedang atau lemah. Setiap aspek dari konsumen diberi bobot, untuk membedakan pengaruhnya terhadap mutu produk.
4. Perbandingan kinerja pelayanan. Tahap ini membandingkan kinerja perusahaan dengan pesaing. Nilai yang digunakan untuk kinerja terbaik nilai 5 dan terburuk nilai 1.
5. Evaluasi pelanggan untuk membandingkan pendapat pelanggan tentang mutu produk yang dihasilkan oleh perusahaan dengan produk pesaing. Nilai yang digunakan antara 1-5, kemudian dibuat rasio antara target dengan mutu setiap kategori.
6. *Trade off* untuk memberikan penilaian pengaruh antar aktivitas atau sarana yang satu dengan lainnya.

Keuntungan utama dari metode matriks QFD menurut Gasperz (2001) adalah sebagai berikut :

1. Memperjelas area dimana tim pengembangan produk perlu untuk memenuhi informasi dalam mendefinisikan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan konsumen.
2. Mempunyai bentuk yang jelas dan teratur, serta kemampuan untuk penelusuran kembali pada kebutuhan konsumen dari seluruh data atau informasi yang tim produk butuhkan untuk membuat keputusan yang tepat dalam hal definisi, desain, produksi dan penyediaan produk atau jasa.
3. Menyediakan forum untuk analisa masalah yang timbul dari data yang tersedia mengenai kepuasan konsumen dan kemampuan kompetitisi produk atau jasa

4. Menyimpan perencanaan untuk produk sebagai hasil keputusan bersama.
5. Dapat digunakan untuk mengkomunikasikan rencana terhadap produk untuk mendukung manajemen dari pihak lainnya yang bertanggung jawab terhadap implementasi rencana tersebut

Matriks *House of Quality* (HOQ) atau rumah mutu adalah bentuk yang paling dikenal dari QFD. Matriks ini terdiri dari dua bagian utama, yaitu bagian horizontal dari matriks berisi informasi yang berhubungan dengan konsumen dan disebut dengan *customer table*, bagian vertikal dari matriks berisi informasi teknis sebagai respon bagi *input* konsumen dan disebut dengan *technical table* (Gaspersz, 2001).

Menurut Gaspersz (2001), jenis matriks HOQ bentuknya bermacam-macam. Bentuk umum dari matriks ini terdiri dari enam komponen utama, yaitu :

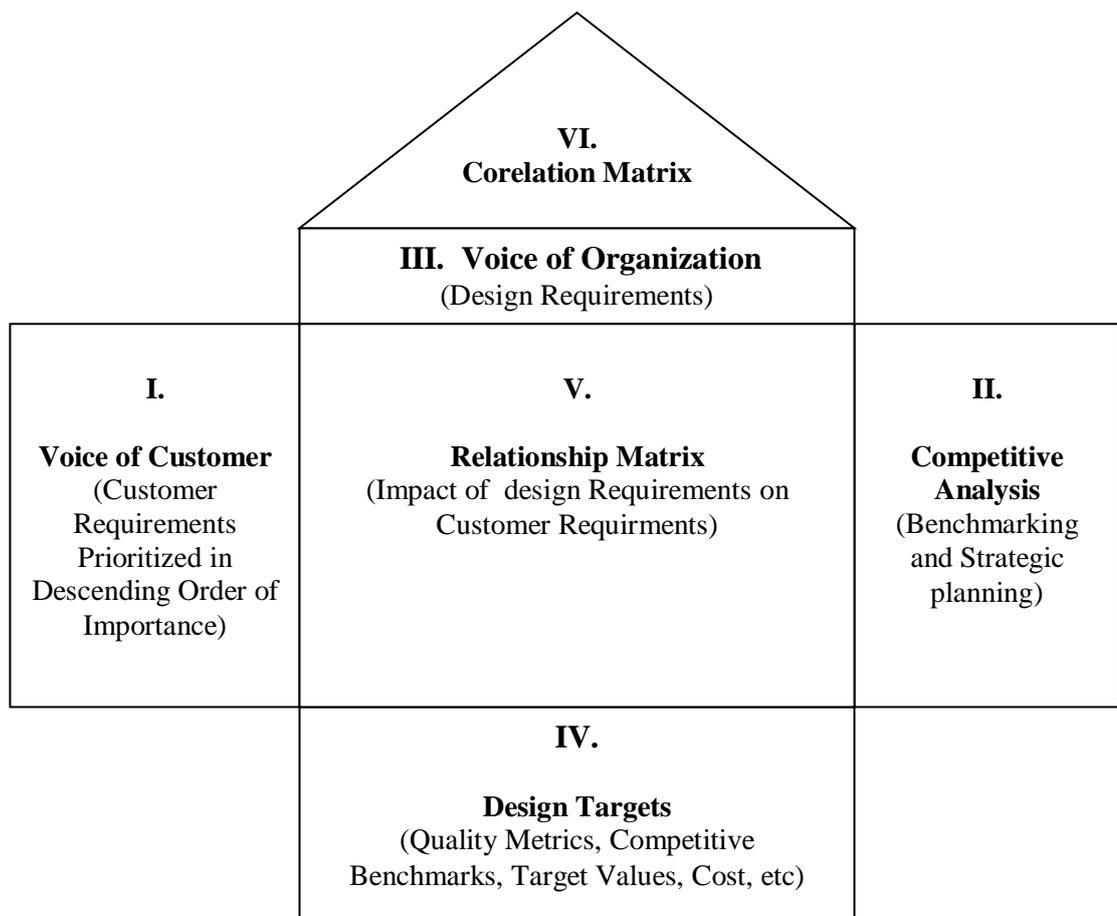
1. *Voice of customer* (WHATs)-daftar persyaratan terstruktur yang berasal dari persyaratan konsumen.
2. *Technical response* (HOWs)-daftar karakteristik produk terstruktur yang relevan dengan persyaratan konsumen dan terukur.
3. *Relationship Matrix*-matriks ini menggambarkan persepsi tim QFD mengenai keterkaitan antara *technical dan customer requirement*. Skala yang cocok diterapkan dan digambarkan dengan menggunakan simbol berikut:

-  = melambangkan hubungan kuat
-  = melambangkan hubungan sedang
-  = melambangkan hubungan lemah

4. *Planning matrix* (WHYs) menggambarkan persepsi konsumen yang diamati dalam survei pasar, termasuk di dalamnya kepentingan relatif

dari persyaratan konsumen, perusahaan, kinerja perusahaan dan pesaing dalam memenuhi persyaratan tersebut.

5. *Technical Corelation (ROOF) matrix* digunakan untuk mengidentifikasi, dimana *technical requirement* saling mendukung atau saling mengganggu satu dengan lainnya di dalam desain produk. Matriks ini dapat menetengahkan kesempatan untuk inovasi,
6. *Technical priorities, benchmarks and targets* digunakan untuk mencatat prioritas yang ada pada matriks *technical requirement*, mengukur kinerja teknik yang diperoleh oleh produk pesaing dan tingkat kesulitan yang timbul dalam mengembangkan *requirement*. *Output* akhir dari matriks adalah nilai target untuk setiap *technical requirement*.

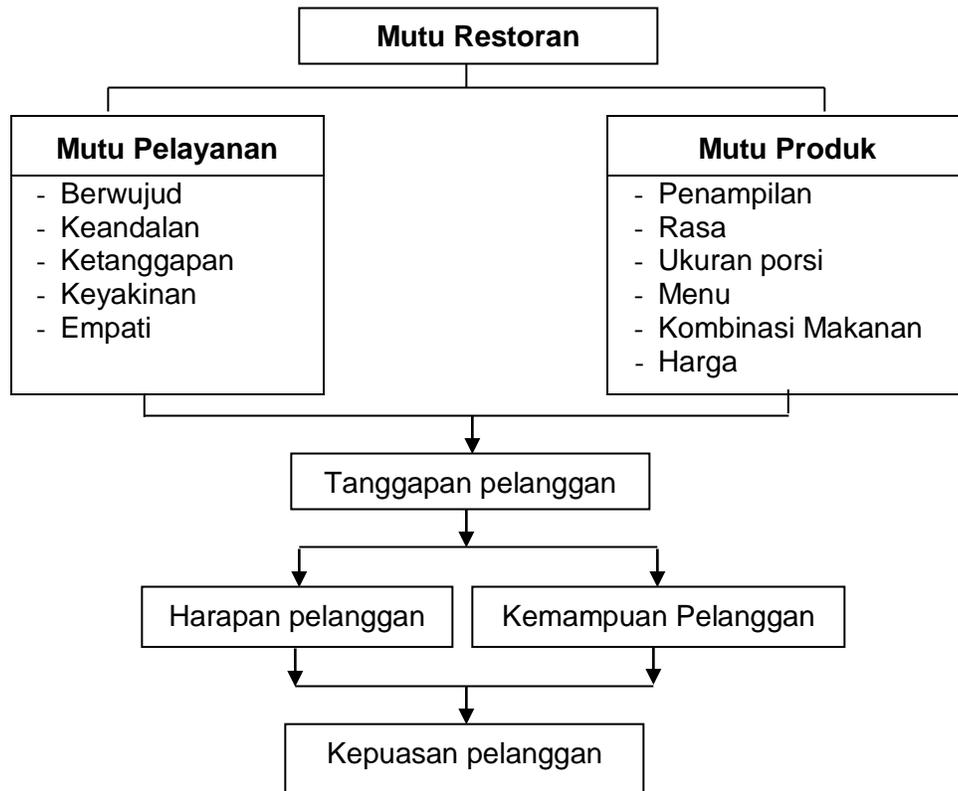


Gambar 2. Rumah mutu (Cox,1992)

III. METODOLOGI PENELITIAN

A. KERANGKA PEMIKIRAN

Untuk menciptakan perusahaan yang berdaya saing, perusahaan harus mendengarkan keinginan konsumen. Keinginan tersebut diterjemahkan ke dalam kebutuhan teknis sehingga tiap area dalam perusahaan dapat mengambil langkah yang tepat. Permasalahan yang dihadapi adalah keinginan konsumen berubah menurut selera sehingga perusahaan harus cermat mengamati perubahan yang terjadi agar kepuasan tetap terpenuhi. Keinginan konsumen akan menjadi acuan bagi perusahaan dalam menghasilkan produk dan membangun kepuasan pelanggannya serta meraih laba yang lebih baik. Kerangka pemikiran dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Kerangka pemikiran penelitian

B. LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kasus industri jasa boga waralaba, yaitu Restoran Hoka Hoka Bento cabang Bogor. Penelitian dilaksanakan bulan Mei – Juli 2003. Pengambilan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, wawancara, pengamatan langsung terhadap proses dan pencatatan data yang telah ada dalam perusahaan.

C. METODE PENELITIAN

1. Survei kebutuhan pelanggan

Dibutuhkan 30 untuk kuesioner dan wawancara untuk menentukan spesifikasi dan harapan pelanggan mengenai atribut-atribut mutu restoran. Pemilihan dan penentuan contoh dilakukan dengan dibutuhkan menggunakan metode *convenience sampling* atau *accidental sampling*, yaitu contoh dipilih berdasarkan kesediaannya untuk mengisi kuesioner (Lampiran 1) dan wawancara setelah makan pada saat berkunjung ke restoran.

Contoh adalah pelanggan yang makan di restoran tersebut dengan tanpa membedakan statusnya. Hal ini bertujuan agar informasi yang dihasilkan benar-benar mewakili seluruh keinginan pelanggan restoran Hoka Hoka Bento. Syarat seorang contoh adalah dapat berkomunikasi dengan baik, minimal dewasa berusia diatas 17 tahun dan mengkonsumsi produk Hoka Hoka Bento paling sedikit dua kali kunjungan dalam satu bulan terakhir.

Data atribut-atribut mutu restoran yang dijadikan sebagai dasar penyusunan kuesioner awal merupakan hasil brainstorming manajer restoran

Hoka Hoka Bento berdasarkan pengembangan lima dimensi mutu layanan yang dikemukakan oleh Zeithaml et.al (1990) dan mutu produk yang mengacu pada Waller (1996).

Hasil pengembangan lima dimensi mutu layanan adalah :

- a. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan yang ditawarkan. Dalam kuesioner terdapat dua pertanyaan yang mewakili atribut *reliability*.
- b. *Responsiveness*, yaitu respon atau kesigapan karyawan dalam membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap. Pada penelitian ini terdapat dua pertanyaan yang mewakili *responsiveness*.
- c. *Assurance*, yaitu kemampuan karyawan meliputi pengetahuan terhadap produk secara tepat; mutu keramah-tamahan, perhatian dan kesopanan dalam memberikan pelayanan an sebagainya. Dalam penelitian ini terdapat dua pertanyaan yang mewakili atribut *assurance*.
- d. *Empathy*, yaitu perhatian secara individual yang diberikan restoran kepada pelanggan seperti kemudahan untuk menghubungi restoran, kemampuan karyawan untuk berkomunikasi kepada pelanggan dan usa restoran untuk memahami keinginan dan kebutuhan pelanggannya. Dalam penelitian ini terdapat dua pertanyaan yang mewakili atribut *empathy*.
- e. *Tangibles*, meliputi penampilan fasilitas fisik seperti gedung dan ruangan front office, tersedianya tempat parkir, kebersihan, kerapiandan kenyamanan ruangan, kelengkapan peralatan komunikasi dan

penampilan karyawan. Dalam penelitian ini terdapat sepuluh pertanyaan yang mewakili atribut *tangibles*.

Ada 6 atribut yang mewakili mutu produk yang menjadi atribut mutu produk dalam kuesioner awal. Atribut-atribut tersebut yaitu : penampilan, rasa, ukuran porsi, menu, kombinasi makanan (paket) dan harga.

Berdasarkan hasil *brainstorming* terhadap pengembangan lima dimensi mutu layanan dan mutu produk, ada 20 atribut mutu restoran dalam kuesioner awal. Kuesioner awal ini merupakan kuesioner untuk menentukan tingkat kepentingan masing-masing atribut sehingga dapat diketahui atribut-atribut mana yang memang dianggap penting oleh pelanggan. Dalam hal ini digunakan 5 skala (Likert) yang terdiri dari : sangat penting (5), penting (4), cukup penting (3), kurang penting (2) dan tidak penting (1).

Hasil kuesioner awal tersebut akan diuji realibilitas dan validitasnya sehingga dapat diyakini bahwa atribut-atribut memiliki keabsahan untuk dijadikan atribut dalam kuesioner yang disebar. Pengujian dilakukan dengan menggunakan validitas konstruk yaitu kerangka dari suatu konsep yang diperoleh dengan cara menanyakan definisi konsep yang diukur kepada calon responden.

Uji validitas terhadap dua puluh atribut mutu restoran dari 30 orang responden menghasilkan 20 korelasi *product moment*. Angka korelasi yang diperoleh harus dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi nilai-r. Angka kritik pada taraf nyata 5% dengan jumlah responden 30 adalah 0,361. Dengan demikian, hanya atribut yang memiliki nilai korelasi product moment lebih dari 0,361 yang layak untuk disertakan dalam kuesioner yang disebar.

2. Pembobotan atribut

Atribut-atribut mutu restoran yang telah melalui uji validitas dan reliabilitas selanjutnya disusun kuesioner untuk 3 orang pakar yang diasumsikan sebagai konsumen berpengalaman dalam bisnis restoran. Pada kuesioner ini, para pakar akan diminta untuk membandingkan secara berpasangan tiap-tiap atribut mutu restoran berdasarkan pertanyaan yang telah teruji keabsahannya. Hasil kuesioner merupakan pendapat 3 pakar yang telah dirata-rata geometrik sehingga diperoleh pendapat gabunganpakar. Perhitungan robot diolah dengan menggunakan *software* Cdplus 3.0. hasil Kuesioner merupakan robot yang menunjukkan atribut mutu tertinggi ingá terendah dari masing-masing atribut. Bobot tertinggi menunjukkan atribut mutu restoran yang paling penting dipilih oleh para pakar terhadap atribut-atribut mutu restoran. Bobot tersebut meunjukkan peringkat kepentingan masing-masing atribut.

3. Penentuan harapan tertinggi pelanggan

Harapan tertinggi pelanggan dapat diketahui dari hasil pembobotan terhadap atribut-atribut mutu restoran. Data berupa robot dibuat ke dalam bentuk skor dan diurutkan berdasarakan peringkat rangking.

4. Pembuatan rumah mutu

Cara pembuatan rumah mutu restoran pada penelitian ini merupakan kombinasi dari Subagyo (2000) dan Rampersad (2001). Tahap pembuatannya adalah sebagai berikut :

a. Identifikasi harapan pelanggan

Tahap ini merupakan tahap untuk mendefinisikan spesifikasi dari harapan pelanggan dan mengukur atribut-atribut yang menjadi prioritas dengan

cara pembobotan. Data untuk tahap ini diperoleh dari survei kebutuhan pelanggan yang telah dilakukan sebelumnya. Tahap untuk menentukan spesifikasi dan harapan pelanggan dapat dilihat pada bagian a.1 dari rumah mutu restoran dan tingkat kepentingan atribut-atribut mutu restoran pada bagian a.2.

b. Evaluasi produk

Tahap ini merupakan tahap untuk membandingkan tingkat kepuasan pelanggan atas atribut-atribut mutu restoran dengan restoran pesaing.

Populasi penelitian adalah keseluruhan pelanggan restoran Hoka Hoka Bento memberikan keleluasaan dalam pengambilan contoh dan waktu penelitian sehingga pengambilan contoh dapat dilakukan setiap hari. Penelitian ini mengambil contoh sebanyak 100 orang sebagaimana yang dikutip Umar (2000).

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{9500}{1 + 9500(0,1)^2} = 100 \text{ orang}$$

Dimana:

N = jumlah pengunjung sebulan

n = jumlah contoh

e = koefisien = 0,1

Penilaian kuesioner menggunakan skala 5 tingkat (Likert) yang terdiri dari sangat puas (5), puas (4), cukup puas (3), kurang puas (2) dan tidak puas (1).

Data yang diperoleh kemudian dihitung dengan cara :

$$(N1 \times 1) + (N2 \times 2) + (N3 \times 3) + (N4 \times 4) + (N5 \times 5)$$

Dimana :

N1 = Jumlah responden dengan jawaban "Sangat tidak memuaskan"

N2 = Jumlah responden dengan jawaban " Tidak memuaskan"

N3 = Jumlah responden dengan jawaban "Cukup memuaskan"

N4 = Jumlah responden dengan jawaban " memuaskan"

N5 = Jumlah responden dengan jawaban "Sangat memuaskan"

Total nilai yang diperoleh kemudian dibagi dengan jumlah interval kelas dan selanjutnya diperoleh nilai indeks.

Langkah-langkah yang ditempuh untuk mendapatkan kepuasan pelanggan adalah :

1. Mencari nilai indeks maksimum (NA mak) dan nilai indeks minimum (NA min) kemudian menghitung range (NA mak – NA min)
2. Membuat tingkat kepuasan dari setiap atribut customer requirement berdasarkan nilai indeks masing-masing. Contoh cara untuk menghitung tingkat kepuasan pelanggan adalah :

Nilai indeks maksimum yang mungkin dicapai oleh setiap atribut adalah :

1. Bobot jawaban tertinggi : 5
2. Jumlah responden : 100
3. Total nilai maksimum : $5 \times 100 = 500$
4. Nilai indeks maksimum : $500/5 = 100$

Nilai indeks minimum diperoleh dengan cara yang sama yaitu :

1. Bobot jawaban tertinggi : 1
2. Jumlah responden :100
3. Total nilai minimum : $1 \times 100 = 100$
4. Nilai indeks minimum : $100/5 = 20$

$$\text{Range} = 100 - 20 = 80$$

$$\text{Jumlah kelas} = 5$$

$$\text{Panjang kelas} = 80/5 = 16$$

Berdasarkan data tersebut dibuat interval kelas berikut :

20 – 36 = sangat tidak memuaskan

37 – 52 = sangat tidak memuaskan

53 – 68 = sangat tidak memuaskan

69 – 84 = sangat tidak memuaskan

85 – 100 = sangat tidak memuaskan

Penentuan tingkat kepuasan dari konsumen atas produk dari perusahaan ditentukan dengan cara memasukkan nilai indeks ke dalam kategori interval kelas yang sesuai sehingga didapatkan tingkatan kepuasan konsumen.

c. Sasaran Proyek

Tahap ini merupakan tahap untuk melihat sasaran yang harus ditingkatkan untuk memperbaiki mutu restoran sehubungan dengan penilaian konsumen atas atribut-atribut mutu restoran dengan restoran pesaing. Penilaian masih menggunakan skala Likert menurut data skunder yang diperoleh dari perusahaan. Nilai yang diperoleh pada tahap ini dihitung berdasarkan rumus berikut :

Rasio perbaikan = target nilai/skor evaluasi

Bobot = rasio perbaikan x tingkat kepentingan atribut

% bobot = (bobot / total bobot) x 100%

d. Parameter Teknis

Tahap ini merupakan tahap untuk menentukan aktivitas proses apa yang terkait dengan spesifikasi dan harapan pelanggan. Penentuan aktivitas proses dilakukan oleh para manajer dengan teknik brainstorming.

e. Matrik interaksi/hubungan keterkaitan

Tujuan dari membangun hubungan keterkaitan adalah untuk menunjukkan karakteristik proses yang memiliki hubungan paling berarti dengan atribut harapan pelanggan sehingga pada saat matrik sudah selesai dan analisa dilakukan dapat ditentukan karakteristik proses mana yang harus mendapat perhatian utama.

Hubungan antara harapan pelanggan dan karakteristik proses dapat dinyatakan dengan menggunakan lambang-lambang tertentu untuk menyatakan kekuatan. Lambang dan nilai yang umum digunakan adalah:

○ = 10 = melambangkan hubungan kuat

○ = 5 = melambangkan hubungan sedang

△ = 1 = melambangkan hubungan lemah

Penentuan hubungan keterkaitan ini nantinya akan dilakukan oleh para manajer yang terkait dengan teknik brainstorming. Penentuan kuat, sedang dan lemah dikerjakan dengan membuat suatu pertanyaan "apakah dengan mengerjakan karakteristik proses ini dapat memuaskan

harapan pelanggan?”. Pertanyaan tersebut harus diterapkan pada setiap kolom dalam rumah mutu yang merupakan kolom hubungan antara satu karakteristik proses dengan satu harapan pelanggan.

f. Trade off

Beberapa karakteristik proses memiliki proses keterkaitan antara satu dengan lainnya. Pemberian tindakan pada karakteristik proses dapat mengakibatkan perubahan pada karakteristik proses yang terkait lainnya, baik perubahan searah (positif) maupun perubahan berlawanan arah (negatif). Penentuan hubungan yang keterkaitan dalam penelitian ini dilakukan secara brainstorming dengan manajer yang terkait dengan proses layanan.

Matrik yang terbentuk dari hubungan keterkaitan ini disebut dengan matrik korelasi dan pada matriks rumah mutu terletak pada bagian atas yang disebut roof. Hubungan keterkaitan yang ada dan lambang yang digunakan pada umumnya sebagai berikut :

1. Hubungan kuat positif (++)

Hubungan kuat positif merupakan hubungan searah yang kuat dimana bila salah satu karakteristik proses mengalami peningkatan maka berdampak kuat pada peningkatan karakteristik proses lainnya yang terkait.

2. Hubungan positif

Hubungan negatif merupakan hubungan searah meskipun dampak yang dihasilkan tidaklah sekuat hubungan pada poin satu.

3. Hubungan negatif (-)

Hubungan negatif merupakan hubungan tidak searah yaitu bila salah satu karakteristik proses mengalami penurunan maka karakteristik yang lain akan mengalami peningkatan. Hal ini dapat berlaku sebaliknya.

4. Hubungan kuat negatif (--)

Hubungan kuat negatif merupakan hubungan tidak searah yang kuat dan dampak yang dihasilkan lebih kuat dari hubungan poin tiga

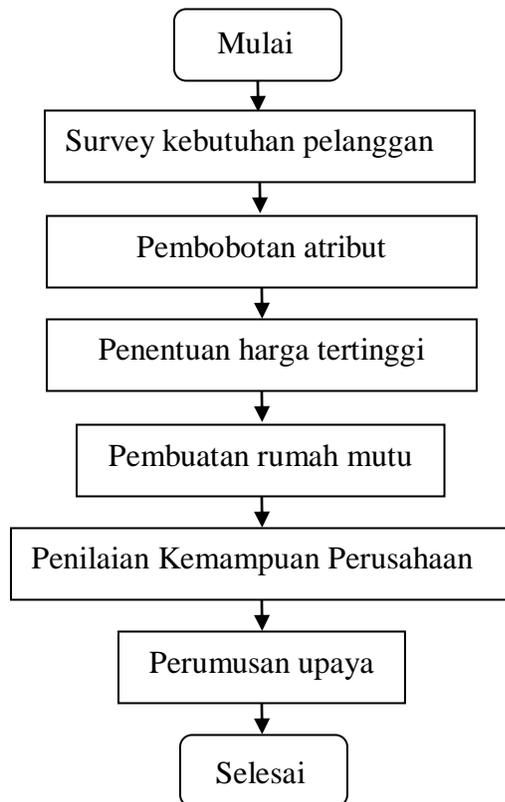
Keuntungan utama yang diperoleh dari matriks korelasi adalah dapat menampilkan hubungan korelasi negatif. Korelasi ini perlu diperhatikan karena jika perusahaan berusaha untuk memperbaiki suatu karakteristik proses dalam rangka peningkatan kepuasan konsumen dapat mengakibatkan penurunan terhadap karakteristik proses lainnya yaitu kepuasan konsumen menjadi berkurang.

5. Penilaian kemampuan perusahaan

Berdasarkan tahapan sebelumnya akan diperoleh sebuah model rumah mutu dengan seluruh atribut mutu layanan yang menjadi prioritas oleh perusahaan maupun pesaingnya. Unsur-unsur yang terdapat pada kolom rating kepentingan konsumen dibuat dalam bentuk kolom yang merupakan refleksi persepsi konsumsi terhadap keunggulan bersaing.

6. Perumusan upaya

Tahapan ini digunakan untuk mendukung pengembangan, pengujian, evaluasi dan menerjemahkan hasil rancangan ke dalam pengukuran. Tahapan ini menekankan kebutuhan terhadap hal yang menjadi prioritas untuk dilakukan dan membuat rencana kinerja target yang realistis.



Gambar 4. Diagram alir penelitian

D. JENIS CARA PENGUMPULAN DATA

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data primer berupa observasi langsung dari pelanggan. Data sekunder diperoleh dari data internal perusahaan dan website perusahaan Hoka Hoka Bento. Teknik yang dipakai untuk memperoleh data primer

dalam penelitian ini adalah brainstorming, kuesioner dan wawancara. Brainstorming dilakukan pada para manajer restoran untuk mengembangkan lima dimensi mutu pelayanan Zeithaml, et. al (1990) menjadi atribut-atribut mutu layanan restoran yang akan ditanyakan pada kuesioner awal. Kuesioner digunakan untuk mengetahui tingkat kepentingan dan menilai kemampuan perusahaan terhadap atribut-atribut mutu restoran serta penentuan bobot atribut yang dilakukan oleh 3 orang manajer Hoka Hoka Bento. Bentuk pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup sehingga memudahkan pelanggan dalam menjawab pertanyaan dalam waktu terbatas. Wawancara digunakan untuk menentukan spesifikasi harapan pelanggan terhadap atribut-atribut mutu restoran.

Teknik pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara mengakses data yang ada di PT Eka Bogainti maupun melalui website.

E.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Profil Perusahaan

PT Eka Bogainti merupakan perusahaan keluarga yang mengawali usaha dengan pembukaan restoran Hoka Hoka Bento (HHB) pertama pada tahun 1985 di jalan Kebon Kacang Raya No 23, Jakarta. Setelah sukses dengan pembukaan *store* pertama, HHB mulai melebarkan sayapnya dengan mendirikan *store* di berbagai tempat, mulai dari Pinagsia (1985), Sabang (1986, mulai diterapkan konsep *fastfood*), Pasar Baru (1987), Menteng (1988) dan Slipi (1989). Keberhasilan yang dicapai selama 17 tahun menjadikan HHB sebagai satu-satunya restoran *fastfood* khas Jepang terbesar di Indonesia. Pada perkembangan di era tahun 1990-1997, HHB membuka 31 *store* di Jakarta, 6 *store* di Bandung dan 1 *store* di Bogor. Hingga bulan Juni 2002, HHB telah memiliki 41 *store* yang tersebar di Jakarta dan 10 *store* di kawasan Bandung, dengan mempekerjakan sekitar 2545 orang karyawan *store*, produksi dan kantor pusat.

Hoka hoka Bento yang berarti “Hangat-hangat dalam Boks”, memiliki motto “Rasanya Pas dengan Selera Kita”. HHB menyajikan berbagai macam produk unggulan khas Jepang yang tidak dimiliki oleh restoran *fastfood* lainnya. Salah satu sebab mengapa HHB menjadi salah satu pilihan utama para konsumen adalah rasanya telah disesuaikan dengan lidah dan selera orang Indonesia. Produk yang ditawarkan sangat bervariasi, mulai dari Menu Bento seperti *Chicken Katsu*, *Ekkado*, *Shrimproll*, *Kani Roll*, *Beef/Chicken Teriyaki*, dan *Beef/Chicken Yakiniku*, Menu *Soup*, *Snack*, *Dessert* dan *juice*. Didukung Menu Paket dan Paket ekonomis telah menjadikan HHB sebagai *Japanese Fastfood Restaurant* dengan variasi jenis makanan terlengkap. Selain dari menu-menu yang telah ada sebelumnya, pengembangan menu

lainnya terus dilaksanakan. Hal ini ditandai dengan munculnya menu-menu baru, seperti *Tori Popcorn*, *Tori Nonkatsu* dan yang terakhir adalah *Kori Kon Nyaku (dessert)*. Jenis-jenis menu *Hoka hoka Bento* dapat dilihat pada Lampiran 2.

B. Hal Yang Dikaji Dalam Penelitian

1. Survey Kebutuhan Pelanggan

Berdasarkan hasil *brainstorming* dan wawancara yang mengacu pada pengembangan 5 dimensi mutu layanan, diperoleh 20 atribut untuk mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan konsumen. 20 atribut tersebut kemudian dijadikan acuan penyusunan kuesioner seperti terlihat pada Lampiran 1.

Hasil uji validitas dari penyebaran kuesioner yang berisi atribut-atribut mutu restoran hasil *brainstorming* terhadap 30 responden dengan jumlah pertanyaan dua puluh buah diperoleh 20 korelasi *product moment*. Data masing-masing nilai korelasi *product moment* (kpm) atribut dapat dilihat Tabel 3.

Tabel 3. Nilai korelasi *product moment* masing-masing atribut mutu restoran

| No | Jenis pernyataan | Nilai kpm | No | Jenis pernyataan | Nilai kpm |
|----|------------------|-----------|----|------------------|-----------|
| 1 | Pernyataan no 1 | 0,604 | 11 | Pernyataan no 11 | 0,838 |
| 2 | Pernyataan no 2 | 0,478 | 12 | Pernyataan no 12 | 0,467 |
| 3 | Pernyataan no 3 | 0,259 | 13 | Pernyataan no 13 | 0,544 |
| 4 | Pernyataan no 4 | 0,374 | 14 | Pernyataan no 14 | 0,605 |
| 5 | Pernyataan no 5 | 0,219 | 15 | Pernyataan no 15 | 0,647 |
| 6 | Pernyataan no 6 | 0,214 | 16 | Pernyataan no 16 | 0,721 |
| 7 | Pernyataan no 7 | 0,690 | 17 | Pernyataan no 17 | 0,783 |
| 8 | Pernyataan no 8 | 0,407 | 18 | Pernyataan no 18 | 0,557 |
| 9 | Pernyataan no 9 | 0,454 | 19 | Pernyataan no 19 | 0,533 |
| 10 | Pernyataan no10 | 0,572 | 20 | Pernyataan no 20 | 0,374 |

Dari Tabel 3 terlihat bahwa ada empat buah pernyataan yang nilainya di bawah angka kritik 5% (0,361), artinya keempat pernyataan tersebut tidak memiliki kevalidan dan tidak layak disebarakan dalam kuesioner.

Kekonsistenan kuesioner dalam pengukuran harus diketahui, maka dilakukan perhitungan reliabilitas dengan menggunakan teknik pengukuran ulang dengan jangka waktu satu bulan. Reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil perhitungan reliabilitas diperoleh angka korelasi sebesar 0,967. Angka tersebut melebihi angka kritik dalam Tabel-r, maka korelasi tersebut nyata. Dengan demikian, skala pengukuran tahap I dan II yang disusun adalah andal sehingga 16 atribut mutu restoran pada kuesioner yang disebarakan. Perhitungan secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 3 dan 4.

16 atribut yang telah memenuhi syarat untuk uji validitas dan reliabilitas tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kemudahan lokasi
2. Kebersihan makanan/produk
3. Kenyamanan restoran
4. Fasilitas Delivery
5. Citarasa lokal
6. Kamar mandi dan tempat cuci tangan
7. Kecepatan staf membersihkan meja
8. Kebersihan dan kerapian staf
9. Kecepatan melayani
10. Penawaran menu favorit

11. Respon keluhan pelanggan
12. Kotak saran
13. Kemampuan staf melakukan tugas
14. Keramahan dan kesopanan staf
15. Harga produk
16. Keragaman produk makanan/produk

Hasil wawancara terhadap 30 responden mengenai 16 atribut mutu restoran tersebut menghasilkan spesifikasi harapan pelanggan. Spesifikasi harapan pelanggan untuk 16 atribut mutu restoran adalah sebagai berikut :

1. Kemudahan lokasi, yaitu lokasi restoran mudah dijangkau atau berada pada tempat-tempat dimana orang banyak melakukan aktivitasnya
2. Kebersihan produk, yaitu produk/makanan bersih dari kotoran atau benda asing selain dari komposisi produk
3. Kenyamanan restoran, yaitu suasana ruang yang sejuk, bersih tidak padat, dan berinterior menarik
4. Fasilitas *delivery*, yaitu fasilitas untuk mengantar pesanan secara cepat.
5. Citarasa lokal, yaitu produk yang ditawarkan sesuai dengan citarasa masyarakat Indonesia
6. Kamar mandi dan tempat cuci tangan, yaitu adanya fasilitas kebersihan baik untuk keperluan kecil maupun cuci tangan yang bersih air yang cukup.
7. Kebersihan dan kerapian staf, yaitu staf harus menjaga kebersihan badan, pakaian dan kuku serta rapi pakaian maupun rambut.

8. Kecepatan membersihkan meja, yaitu staf mampu membersihkan meja yang telah selesai dipakai secara cepat dan rapi, dengan tanpa mengganggu pelanggan lain yang sedang makan.
9. Kecepatan melayani, yaitu staf dapat melayani pesanan pada konsumen dengan waktu toleransi 10 menit.
10. Penawaran menu favorit, yaitu memberikan informasi kepada pelanggan menu-menu andalan yang dapat dikonsumsi pelanggan saat pelanggan dilayani.
11. Respon keluhan pelanggan, yaitu staf maupun perusahaan cepat tanggap dengan keluhan ataupun kebutuhan pelanggan saat maupun setelah mengkonsumsi produknya.
12. Kotak saran, yaitu tempat pelanggan dapat menyampaikan komentar maupun saran bagi perusahaan.
13. Keramahan dan kesopanan staf, yaitu staf selalu siap melayani pelanggan dengan ramah dan sopan, baik saat pelanggan mengadu.
14. Kemampuan staf melakukan tugas, yaitu kemampuan staf mengerjakan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya.
15. Harga, yaitu harga produk yang ditawarkan sesuai dengan apa yang ditawarkan kepada konsumen.
16. Keragaman produk, yaitu kemampuan perusahaan untuk menawarkan berbagai jenis menu kepada konsumennya.

Atribut-atribut tersebut selanjutnya digunakan sebagai perbandingan kriteria mutu restoran yang paling penting (prioritas) dan harus dipenuhi perusahaan.

2. Pembobotan Atribut Mutu Restoran

Bobot masing-masing atribut mutu restoran ditentukan dengan cara penyebaran kuesioner dan wawancara dengan tiga orang konsumen ahli yang diasumsikan sebagai konsumen berpengalaman di bisnis waralaba, terutama restoran. Hasil kuesioner merupakan pendapat tiga orang ahli yang selanjutnya diagregasi. Hasil Agregasi tersebut digunakan untuk menentukan atribut prioritas yang harus dipenuhi perusahaan didasarkan pada perbandingan secara berpasangan (*pairwise comparison*) antara satu atribut dengan atribut lainnya, sehingga diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.

| Atribut mutu restoran | Atribut mutu restoran | Kemudahan lokasi | Kebersihan produk | Kenyamanan restoran | Fasilitas delevary | Citarasa liokal | Kmr. Mandi & T. Cuci piring | Kec. Membersihkan meja | Kebersihan & kerapian staff | Kec. melayani | Penawaran menu favorit | Respon keluhan pelanggan | Kotak saran | Kemampuan staff mekas. Tugas | Keramah & kesopanan staff | Harga | Keragaman produk |
|-----------------------------|-----------------------|------------------|-------------------|---------------------|--------------------|-----------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|---------------|------------------------|--------------------------|-------------|------------------------------|---------------------------|-------|------------------|
| Kemudahan lokasi | | 1 | 0,66 | 1,58 | 7,25 | 0,44 | 1,12 | 1 | 1,03 | 1,05 | 0,83 | 0,50 | 0,50 | 0,33 | 0,33 | 0,58 | 0,62 |
| Kebersihan produk | | 2,17 | 1 | 1,26 | 6,87 | 3,77 | 2,60 | 0,80 | 2,27 | 1,67 | 1,31 | 0,69 | 2,5 | 1,58 | 0,59 | 0,69 | 4,57 |
| Kenyamanan restoran | | 1,83 | 0,59 | 1 | 5,5 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 0,93 | 0,97 | 4,25 | 1,44 | 3,00 | 1,44 | 0,63 | 0,79 | 1,70 |
| Fasilitas delevary | | 2,06 | 0,14 | 0,18 | 1 | 0,33 | 0,22 | 0,22 | 0,23 | 0,22 | 0,50 | 0,25 | 0,80 | 0,18 | 0,12 | 0,35 | 0,37 |
| Citarasa lokal | | 2,51 | 0,41 | 0,33 | 3,00 | 1 | 0,75 | 0,55 | 0,87 | 0,71 | 1,26 | 0,33 | 1,58 | 0,37 | 0,12 | 0,69 | 0,35 |
| Kmr. Mandi & T. Cuci | | 2,12 | 0,38 | 1 | 4,54 | 1,33 | 1 | 0,63 | 0,41 | 0,64 | 1,00 | 10,4 | 2,85 | 0,80 | 0,24 | 0,50 | 1,70 |
| Kec. membersihkan meja | | 2,96 | 0,74 | 0,80 | 4,06 | 0,86 | 0,87 | 1 | 0,35 | 0,68 | 3,51 | 0,4 | 5,89 | 1,44 | 0,38 | 0,50 | 1,81 |
| Kebersihan & kerapian staff | | 2,51 | 0,44 | 1,08 | 4,41 | 1,14 | 2,44 | 3,14 | 1 | 1,96 | 2,69 | 0,48 | 1,70 | 0,63 | 0,44 | 0,40 | 1,58 |
| Kec. Melayani | | 3,39 | 2,44 | 2,44 | 7,17 | 1,61 | 2,60 | 1 | 1,58 | 1 | 5,50 | 1,44 | 7,46 | 1,81 | 0,80 | 14,9 | 6,87 |
| Penawaran menu favorit | | 1,21 | 0,53 | 0,53 | 3,00 | 0,52 | 0,63 | 0,24 | 0,23 | 0,33 | 1 | 0,28 | 1,26 | 0,20 | 0,18 | 0,40 | 1 |
| Respon keluhan pelanggan | | 1,89 | 2,06 | 1,18 | 5,64 | 3,43 | 2,24 | 1,58 | 1,43 | 1,71 | 3,59 | 1 | 7,25 | 1,58 | 0,69 | 2,50 | 6,74 |
| Kotak saran | | 1,74 | 0,26 | 0,29 | 1,81 | 0,47 | 0,31 | 0,17 | 0,30 | 0,26 | 0,80 | 0,14 | 1 | 0,16 | 0,17 | 0,30 | 0,48 |
| Kemamp. Staff melak. tugas | | 2,96 | 1,51 | 1,32 | 6,67 | 2,69 | 1,9 | 0,48 | 1,58 | 1,13 | 4,92 | 0,63 | 6,14 | 1 | 0,33 | 1,00 | 6,14 |
| Keramah.& kesopanan staff | | 2,96 | 3,23 | 1,26 | 8,47 | 3,12 | 5,00 | 1,99 | 1,80 | 2,60 | 5,5 | 1,44 | 5,97 | 2,97 | 1 | 5,97 | 6,87 |
| Harga | | 1,74 | 0,75 | 1,81 | 4,32 | 1,44 | 3 | 1,99 | 1,03 | 1,83 | 2,5 | 0,39 | 3,26 | 1 | 0,17 | 1 | 1,44 |
| Keragaman produk | | 1,61 | 0,37 | 0,84 | 4,06 | 1,70 | 1 | 0,25 | 0,83 | 0,59 | 1 | 0,15 | 2,06 | 0,16 | 0,14 | 0,69 | 1 |

Pembobotan atribut mutu restoran untuk menentukan prioritas atribut yang harus dipenuhi perusahaan dilakukan dengan menggunakan *software* CdPlus 3.0. Dari data pada Tabel 4, diperoleh bobot untuk masing-masing atribut mutu restoran seperti pada Tabel 5. Untuk memudahkan perhitungan, selanjutnya bobot masing-masing atribut yang akan digunakan adalah bobot konversi. Bobot konversi tertinggi yaitu 15 (lima belas) menunjukkan bahwa atribut tersebut merupakan harapan tertinggi pelanggan yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Tabel 5. Bobot atribut mutu restoran

| Atribut | Bobot | Ranking | Skor |
|------------------------------------|-------|---------|------|
| Kemudahan lokasi | 0,017 | 15 | 1 |
| Kebersihan produk | 0,045 | 11 | 5 |
| Kenyamanan | 0,054 | 8 | 8 |
| Fasilitas Delivery | 0,022 | 14 | 2 |
| Citarasa lokal | 0,039 | 12 | 4 |
| Kamar. Mandi & Tempat. Cuci tangan | 0,037 | 13 | 3 |
| Kec. Membersihkan meja | 0,055 | 7 | 9 |
| Kebersihan & kerapian staf | 0,057 | 6 | 10 |
| Kecepatan melayani | 0,080 | 4 | 12 |
| Penawaran menu favorit | 0,052 | 9 | 6 |
| Respon keluhan pelanggan | 0,075 | 5 | 11 |
| Kotak saran | 0,053 | 10 | 7 |
| Kemampuan staf melakukan tugas | 0,093 | 2 | 14 |
| Keramahan dan kesopanan staf | 0,154 | 1 | 15 |
| Harga | 0,087 | 3 | 13 |
| Keragaman | 0,080 | 4 | 12 |

3. Penentuan Harapan Tertinggi Pelanggan

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa konsumen ahli memberikan bobot yang paling besar pada atribut keramahan dan kesopanan staf. Hal tersebut menjadi indikasi bahwa atribut tersebut merupakan harapan tertinggi pelanggan bagi atribut mutu restoran. Atribut tersebut merupakan atribut prioritas yang harus dipenuhi HHB untuk memuaskan pelanggannya. Bobot tersebut menunjukkan peringkat kepentingan masing-masing atribut sebagaimana tertera berikut :

1. Keramahan dan kesopanan staf
2. Kemampuan staf melakukan tugas
3. Harga produk
4. Kecepatan melayani
4. Keragaman produk makanan/produk
5. Respon keluhan pelanggan
6. Kebersihan dan kerapian staff
7. Kecepatan staff membersihkan meja
8. Kenyamanan restoran
9. Kotak saran
10. Penawaran menu favorit
11. Kebersihan makanan/produk
12. Citarasa lokal
13. Kamar mandi dan tempat cuci tangan
14. Fasilitas Delivery
15. Kemudahan lokasi

4. Pembuatan Rumah Mutu

a. Identifikasi atribut mutu dan harapan pelanggan

Atribut mutu restoran yang akan dijadikan atribut dalam pembuatan rumah mutu merupakan atribut-atribut yang telah diperoleh dari hasil survei yang telah dilakukan. Begitu juga untuk bobot masing-masing atribut.

b. Evaluasi produk

Hasil penyebaran kuesioner kepada 100 responden memperlihatkan penilaian tingkat kepuasan konsumen restoran HHB terhadap masing-masing atribut mutu restoran seperti pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil kuesioner tingkat kepuasan konsumen HHB

| Atribut | sangat tidak puas | tidak puas | cukup puas | puas | sangat puas | Total nilai | Nilai indeks |
|----------------------------------|-------------------|------------|------------|------|-------------|-------------|--------------|
| Kemudahan lokasi | 1 | 5 | 32 | 45 | 17 | 372 | 74,4 |
| Kebersihan produk | - | - | 40 | 54 | 6 | 366 | 73,2 |
| Kenyamanan restoran | - | - | 53 | 47 | - | 347 | 69,4 |
| Fasilitas delivery | 1 | 7 | 59 | 26 | 7 | 331 | 66,2 |
| Citarasa lokal | - | - | 24 | 48 | 28 | 404 | 80,8 |
| Kamar mandi & tempat cuci tangan | - | 3 | 44 | 48 | 5 | 355 | 71 |
| Kebersihan & kerapian staff | - | 2 | 37 | 50 | 11 | 370 | 74 |
| Kecepatan membersihkan meja | 1 | 5 | 34 | 52 | 8 | 361 | 72,2 |
| Kecepatan melayani | 1 | 9 | 30 | 48 | 12 | 361 | 72,2 |
| Penawaran menu favorit | - | 8 | 44 | 37 | 11 | 351 | 70,2 |
| Respon keluhan pelanggan | 2 | 14 | 63 | 20 | 1 | 304 | 60,8 |
| Kotak saran | 2 | 19 | 63 | 14 | 2 | 295 | 59 |
| Keramahan & kesopanan staff | - | 7 | 41 | 37 | 15 | 360 | 72 |
| Kemampuan staf melakukan tugas | - | 7 | 37 | 45 | 11 | 360 | 72 |
| Harga | 2 | 16 | 50 | 25 | 7 | 319 | 63,8 |
| Keragaman produk | - | 7 | 30 | 49 | 14 | 370 | 74 |

Penilaian tingkat kepuasan atribut-atribut mutu tersebut juga dilakukan terhadap restoran pesaing HHB. Hasil kuesioner terhadap kedua restoran dapat dilihat selengkapnya pada rumah mutu restoran. Berdasarkan nilai indeks yang tertera pada Tabel 6, dapat diketahui tingkatan kepuasan konsumen secara kualitatif. Tingkat kepuasan kualitatif diperoleh dengan memasukkan nilai indeks dalam interval kelas yang sesuai. Dengan demikian, diperoleh tingkat kepuasan kualitatif konsumen seperti pada Tabel 7.

Tabel 7. Penilaian Tingkat Kepuasan Konsumen terhadap atribut mutu restoran HHB.

| Atribut-atribut mutu restoran | Tingkat Kepuasan |
|-----------------------------------|------------------|
| Kemudahan lokasi | 4 |
| Kebersihan prosuk | 4 |
| Kenyamanan restoran | 4 |
| Fasilitas deelivery | 4 |
| Citarasa lokal | 4 |
| Kamar mandi & T. Cuci tangan | 4 |
| Kebersihan dan kerapian staff | 4 |
| Kecepatan membersihkan meja | 4 |
| Kecepatan melayani | 4 |
| Penawaran menu favorit | 4 |
| Respon keluhan pelanggan | 3 |
| Kotak saran | 3 |
| Keramahan dan kesopanan staff | 4 |
| Kemampuan staf melaksanakan tugas | 4 |
| Harga produk | 3 |
| Keragaman produk | 4 |

Keterangan: 3 = cukup memuaskan; 4 = memuaskan

Tabel 7 menunjukkan bahwa pada dasarnya konsumen HHB sudah merasa cukup puas dengan mutu restoran yang diberikan. Atribut-atribut yang dianggap penting oleh konsumen sudah cukup memuaskan dan sesuai keinginan pelanggan. Atribut keramahan dan kesopanan staf merupakan atribut dengan tingkat kepentingan tertinggi dianggap memuaskan oleh konsumen. Namun demikian, perusahaan harus senantiasa melakukan peningkatan untuk tercapainya kepuasan pelanggan.

c. Sasaran proyek

Berdasarkan penilaian tingkat kepuasan konsumen pada tahap evaluasi produk dan data sekunder yang diperoleh dari perusahaan mengenai target perusahaan, diperoleh rasio perbaikan, bobot dan % bobot untuk masing-masing atribut mutu restoran. Data selengkapnya dapat dilihat pada rumah mutu.

d. Parameter teknis

Berdasarkan hasil *brainstorming* diperoleh beberapa aktivitas proses yang dilakukan oleh HHB dalam melakukan kegiatan perusahaan. Aktivitas proses tersebut biasanya akan mempengaruhi mutu restoran. Aktivitas proses tersebut adalah :

1. Suplai bahan baku, yakni kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam memenuhi seluruh kebutuhan bahan baku selama operasi.
2. Penyimpanan bahan baku, yakni kegiatan menyimpan bahan baku untuk sementara waktu di tempat tertentu sebelum diolah ke tahap selanjutnya.

3. Preparasi, yakni kegiatan untuk mempersiapkan bahan-bahan baku yang akan diolah meliputi pembersihan dari kotoran, pemotongan maupun pencucian
 4. Pemasakan, yakni kegiatan pengolahan bahan-bahan baku yang telah melalui tahap preparasi menjadi produk jadi maupun setengah jadi
 5. Pelayanan, yakni kegiatan melayani konsumen yang dimulai saat konsumen datang hingga selesai makan termasuk juga layanan siap antar.
 6. Pembersihan ruang, yakni kegiatan membersihkan meja dan lantai serta membawa peralatan makan kotor ke bagian pencucian.
 7. Pencucian, yakni kegiatan mencuci seluruh peralatan makan yang telah digunakan oleh konsumen.
- e. Matrik interaksi/hubungan keterkaitan

Hasil *brainstorming* untuk analisa hubungan keterkaitan antara atribut-atribut mutu restoran dengan aktivitas proses yang dilakukan perusahaan dapat dilihat pada Tabel 8.

- f. *Trade off*

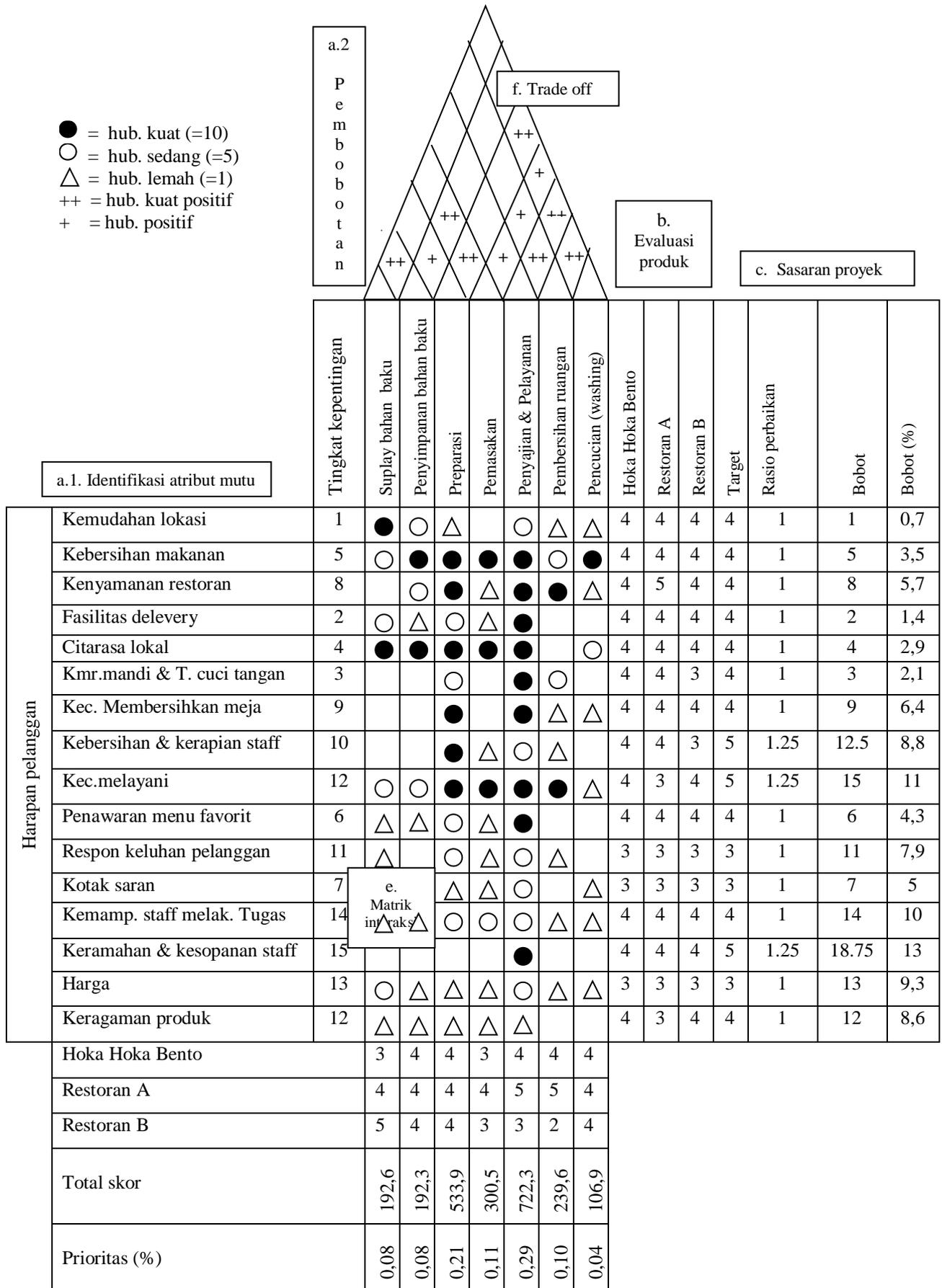
Usaha perusahaan untuk melakukan perbaikan proses memerlukan analisa terhadap setiap aktivitas proses. Analisa dilakukan untuk mengetahui sejauhmana keterkaitan antara masing-masing aktifitas proses terkait dengan proses berikutnya. Analisa hubungan keterkaitan ini dilakukan dengan *brainstorming*. Data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 8. Hubungan keterkaitan antara atribut mutu restoran dengan aktivitas proses

| Atribut | Proses | Suplay bahan baku | Penyimpanan | Preparasi | Pemasakan | Pelayanan | Pembersihan ruang | Pencucian (washing) |
|------------------------------------|--------|-------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-------------------|---------------------|
| Kemudahan | | 10 | 5 | 1 | - | 5 | 1 | 1 |
| Kebersihan makanan | | 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 5 | 10 |
| Kenyamanan restoran | | 1 | 5 | 10 | - | 10 | 10 | - |
| Fasilitas Delivery | | 5 | 1 | 5 | 1 | 10 | - | - |
| Citarasa lokal | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 | 5 |
| Kmr. Mandi & Tempat Cuci tangan | | - | - | 5 | - | 10 | 5 | - |
| Kec. Membersihkan meja | | - | - | 5 | - | 10 | 5 | - |
| Kebersihan & kerapian staf | | - | - | 10 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| Kec. Melayani | | 5 | 1 | 10 | 10 | 10 | 10 | 1 |
| Penawaran Menu Favorit | | 1 | 1 | 5 | 1 | 10 | - | - |
| Respon keluhan Pelanggan | | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| Kotak Saran | | - | - | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| Kemampuan staff melaksanakan tugas | | 1 | 1 | 5 | 5 | 5 | 1 | 1 |
| Keramahan & kesopanan staf | | - | - | - | - | 10 | - | - |
| Harga | | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 |
| Keragaman produk | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | - | - |

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari tiap tahapan pembuatan rumah mutu, maka dapat dibuat rumah mutu restoran seperti pada Gambar 5.

| Karakteristik proses | Suplai bahan baku | Karakteristik proses terkait | Hubungan dan alasan |
|----------------------|------------------------|---|---|
| | | Penyimpanan bahan baku | (++) suplai bahan baku yang berlebihan akan menyebabkan bahan lebih lama dalam penyimpanan |
| | | Preparasi | Tidak ada kaitan |
| | | Pemasakan | Tidak ada kaitan |
| | | Pelayanan | Tidak ada kaitan |
| | | Pembersihan ruang | Tidak ada kaitan |
| | | Pencucian peralatan | Tidak ada kaitan |
| | Penyimpanan bahan baku | Preparasi | (+) penyimpanan yang lama akan meningkatkan menurunkan mutu bahan baku dan menyulitkan persiapan |
| | | Pemasakan | (++) penyimpanan yang terlalu lama akan menyebabkan masakan menjadi kurang segar dan mutu gizinya menurun. |
| | | Pelayanan | Tidak ada kaitan |
| | | Pembersihan ruang | Tidak ada kaitan |
| | | Pencucian | Tidak ada kaitan |
| | Preparasi | Tabel 9. Hubungan keterkaitan antara karakteristik proses dengan kualitas makanan | |
| | | Pelayanan | tidak ada kaitan |
| | | Pembersihan ruang | Tidak ada kaitan |
| | | Pencucian peralatan | (++)semakin banyak tahapan persiapan yang dilakukan semakin banyak peralatan yang digunakan) |
| | Pemasakan | Pelayanan | (++) pemasakan yang kontinu maka makanan dapat terus tersedia, dan konsumen dapat terus dilayani tanpa harus menunggu |
| | | Pembersihan ruang | (+) Semakin banyak ragam menu yang dimasak maka persiapan semakin banyak dan banyak ruang yang terpakai. |
| | | Pencucian | (+) semakin banyak ragam masakan, maka makin banyak peralatan yang dipakai |
| | Pelayanan | Pembersihan ruang | (++) makin banyak pengunjung makin banyak yang dilayani maka makin banyak peralatan dan ruang yang digunakan |
| Pencucian | | (++) makin banyak pengunjung makin banyak pemesanan, maka makin banyak peralatan yang digunakan | |
| Pembersihan | Pencucian | (++) makin cepat pembersihan ruang, maka makin cepat dilakukan pencucian | |



Gambar 5. Rumah mutu restoran

5. Spesifikasi dan Harapan Pelanggan

Berdasarkan data dan hasil pengolahan menggunakan metode *pairwise comparison*, terlihat bahwa pelanggan memiliki spesifikasi dan harapan tertentu terhadap atribut mutu restoran. Tabel 5 memperlihatkan bahwa pakar memberikan bobot yang paling besar pada atribut keramahan dan kesopanan staf. Hal ini menunjukkan bahwa Hoka Hoka Bento harus memfokuskan perhatiannya kepada stafnya, agar dapat berlaku ramah dan sopan kepada pelanggan. Di sisi lain, seperti terlihat pada Gambar 5, evaluasi konsumen terhadap atribut keramahan dan kesopanan staf masih memberikan rasio yang lebih besar dari 1 (1,25) jika dibandingkan dengan target perusahaan. Demikian juga untuk atribut kebersihan dan kerapian staf, serta kecepatan melayani.

Hal ini memberikan indikasi bahwa mutu restoran HHB masih kurang dari segi keramahan dan kesopanan staf, kebersihan dan kerapian staf, serta kecepatan melayani. Untuk itu, perusahaan perlu mengevaluasi langkah yang telah ditempuh dalam menjalankan aktivitas prosesnya. Meski dari hasil evaluasi konsumen terhadap ketiga atribut tersebut punya rasio yang sama dengan perusahaan pesaing, tetapi perusahaan masih perlu meningkatkan ketiga atribut tersebut sesuai target, agar tetap dapat memenangkan persaingan, karena pelanggan sangat menuntut, terutama keramahan dan kesopanan staf (sebelum memperhatikan atribut mutu restoran lainnya).

6. Kemampuan Teknis perusahaan Untuk Memenuhi Harapan Pelanggan

Kemampuan teknis perusahaan dalam memenuhi spesifikasi dan harapan pelanggan dapat dilihat dari aktivitas proses yang ada pada restoran HHB, mulai dari suplai bahan baku sampai pencucian. Aktivitas inilah yang akan mempengaruhi mutu restoran, maka perlu diperhatikan oleh perusahaan. Aktivitas yang berpengaruh kuat terhadap mutu restoran adalah pelayanan. Sementara aktivitas proses lainnya tidak memiliki pengaruh terhadap atribut keramahan dan kesopanan staf (Gambar 5). Dengan demikian, Hoka Hoka Bento harus memperhatikan aktivitas proses tersebut, terutama yang memiliki pengaruh kuat. Untuk mengetahui pengaruh masing-masing aktivitas proses terhadap masing-masing atribut mutu restoran lainnya dapat dilihat pada Gambar 5.

7. Upaya perusahaan untuk Memenuhi Harapan Pelanggan

Nilai rasio pada rumah mutu restoran memperlihatkan bahwa ada tiga atribut target yang belum terpenuhi oleh HHB, yaitu keramahan dan kesopanan staf, kenyamanan restoran, kebersihan dan kerapian staf, serta kecepatan melayani. Sementara atribut lainnya telah memiliki rasio satu, yaitu sama dengan kemampuan pesaing.

Harapan pelanggan yang paling besar dan harus didahulukan sebelum memenuhi harapan lainnya adalah terhadap atribut keramahan dan kesopanan staf, karena atribut tersebut memiliki bobot paling besar dari atribut lainnya. Sementara itu berdasarkan hubungan pengaruh antar proses yang ada di HHB secara keseluruhan (Gambar 5) terlihat bahwa proses pelayanan memiliki nilai (tingkat kepentingan) 722,34 dengan nilai relatif 29 dan persiapan memiliki nilai 533,90 pada nilai relatif 21. Data

tersebut menunjukkan bahwa kriteria dengan nilai tertinggi adalah pelayanan memiliki tingkat kepentingan relatif tinggi terhadap pencapaian mutu restoran. Oleh karena itu, HHB harus melakukan evaluasi dalam rangka peningkatan atau perbaikan terhadap proses persiapan dan sistem pelayanan. Untuk meningkatkan daya saing perusahaan, HHB harus mampu memenuhi seluruh harapan pelanggan, terutama dalam hal kemampuan teknis perusahaan, yaitu pelayanan.

Dalam rangka memenuhi harapan pelanggan, HHB harus terlebih dahulu fokus pada harapan pelanggan yang tertinggi, yaitu keramahan dan kesopanan staf. Menurut Martin (1986), ada beberapa hal yang mempengaruhi penilaian konsumen terhadap keramahan dan kesopanan staf dalam melayani, yaitu :

a. Sikap (*Attitude*).

Sikap staf pelayanan akan mempengaruhi sikap pelanggan, yaitu sikap positif staf pelayanan dapat membuat pelanggan tertarik dan ikut menikmati. Han and Leong (2000) mengemukakan bahwa cara berpakaian, bentuk dan bahasa tubuh (*Body Language*) adalah hal yang paling mendasar dalam membentuk kesan yang baik.

b. Bahasa tubuh.

Bahasa tubuh mempengaruhi lebih dari 2/3 bagian pesan yang akan disampaikan pada setiap percakapan. Ekspresi wajah, kontak mata dan senyum serta gerakan tangan dan badan menyatakan sikap pelayanan kepada pelanggan.

c. Bijaksana (*Tact*) atau *wisdom*.

Bijaksana adalah mengetahui hal yang benar untuk dikatakan pada keadaan tertentu, merupakan keahlian penting yang dimiliki oleh pemberi pelayanan. Seorang pemberi pelayanan yang ahli selalu

bijaksana dan hati-hati ketika mengucapkan sesuatu pada setiap saat, demi meningkatkan kepuasan pelanggan.

d. Perhatian (*Attentiveness*).

Perhatian berarti mendengarkan kebutuhan pelanggan sebagai manusia. Pemberi pelayanan mengetahui bahwa usaha tumbuh dari pelayanan yang sopan, ramah dan rasa hormat. Dalam hal ini, staf pelayanan seharusnya memberikan bantuan dan penjelasan, ketika pelanggan membutuhkannya.

e. Pengarahan (*Guidance*).

Memberikan saran yang membantu kepada pelanggan yang belum dapat memutuskan atau bingung adalah cara menunjukkan perhatian kepada pelanggan, tetapi sebelum pemberi pelayanan dapat memberikan saran membantu.

f. Saran penjualan (*Sugesstive Selling*).

Pemberi pelayanan melihat dirinya sebagai pegawai penjualan, yaitu mengerti bahwa suatu usaha tergantung dari penjualan dan tugasnya sebagai penjual. Atau berusaha untuk meningkatkan kesadaran pelanggan akan produk dan pelayanan yang ada.

g. Pemecahan masalah (*Problem Solving*).

Masalah dan keluhan yang harus ditangani dengan tenang, perlahan dan bijaksana. Kata-kata “terima kasih telah menyadarkan saya” diberikan kepada pelanggan melalui cara tertentu, sehingga pelanggan yakin bahwa masalah, keluhan dan perhatiannya selalu diterima dan ditangani secara efektif.

Keseluruhan hal tersebut tidak akan mungkin dapat dimiliki oleh setiap orang staf. Setiap staf pasti punya karakter tersendiri. Setiap staf punya kemampuan yang berbeda dalam bersikap dan bertindak. Untuk itu, menurut Gerson (2002) perlu diadakan pelatihan bagi para staf sebelum dilakukan pengalokasian, agar memiliki kemampuan serupa dalam melakukan tugasnya untuk melayani. Selain pelatihan, tak kalah penting adalah perusahaan harus membuat Standar Operasi Pelayanan (SOP).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Restoran Hoka-Hoka Bento dapat memuaskan pelanggannya, apabila 15 (lima belas) atribut mutu restoran yang menjadi spesifikasi pelanggannya terpenuhi, yaitu diurut menurut prioritas keramahtamahan, kemampuan staf melakukan tugas dan seterusnya, hingga pada atribut kemudahan lokasi.

Kemampuan perusahaan dalam memenuhi harapan pelanggannya masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal pelayanan.

Untuk memenuhi harapan tertinggi pelanggan, yaitu terhadap atribut keramahtamahan dan kesopanan staf perusahaan harus mengoptimalkan kemampuannya dalam hal pelayanan. Dalam hal ini, mengadakan pelatihan dan membuat Standar Operasi Pelayanan (SOP).

B. Saran

Perusahaan perlu melakukan *benchmarking* pada periode tertentu untuk mengetahui perubahan keinginan dan kepuasan konsumen terhadap atribut mutu restoran, serta kemampuan bersaing dengan perusahaan lainnya.

Lampiran 1. Kuesioner Penentuan atribut mutu restoran

Dalam rangka upaya peningkatan mutu layanan dan produk, kami berusaha untuk menciptakan mutu layanan dan produk yang didasarkan pada keinginan konsumen, sehingga kepuasan anda sebagai konsumen dapat tercapai. Untuk dapat meningkatkan kepuasan, anda diminta memberi informasi dengan memberi tanda cek lis (√) pada satu kolom untuk setiap poin sesuai tingkat kebutuhan dan keinginan anda terhadap produk layanan.

Pertanyaan:

Nama :
 Usia :
 Jenis kelamin :
 Pendidikan :
 Pekerjaan :
 Pendapatan :
 Frek.kunjungan/bln : <5 kali 5-10 kali >10 kali
 Uang saku/bln :

| Atribut-atribut | Sangat tidak penting | Tidak penting | Cukup | Penting | Sangat penting |
|---------------------------------------|----------------------|---------------|-------|---------|----------------|
| Kemudahan Lokasi restoran | | | | | |
| Kebersihan & kerapian restoran | | | | | |
| Kebersihan makanan | | | | | |
| Kenyamanan restoran | | | | | |
| Citarasa Lokal | | | | | |
| Fasilitas drive through | | | | | |
| Fasilitas perayaan | | | | | |
| Fasilitas delivery | | | | | |
| Kamar mandi & tempat cuci tangan | | | | | |
| Kebersihan & kerapian staff | | | | | |
| Kecepatan membersihkan meja | | | | | |
| Waktu memberikan pelayanan (60 detik) | | | | | |
| Penawaran menu favorit | | | | | |
| Respon keluhan pelanggan | | | | | |
| Kotak saran | | | | | |
| Kuesioner kepuasan pelanggan | | | | | |
| Keramahan & kesopanan staff | | | | | |
| Kemampuan staff melakukan tugas | | | | | |
| Harga | | | | | |
| Keragaman produk | | | | | |
| Daya tarik hadiah | | | | | |

Lampiran 2. Kuesioner tingkat kepuasan pelanggan

Dalam rangka upaya peningkatan mutu layanan dan produk, kami berusaha untuk menciptakan mutu layanan dan produk yang didasarkan pada keinginan konsumen, sehingga kepuasan anda sebagai konsumen dapat tercapai. Untuk dapat meningkatkan kepuasan, anda diminta memberi informasi dengan memberi tanda cek lis (√) pada satu kolom untuk setiap poin sesuai tingkat kebutuhan dan keinginan anda terhadap produk layanan.

Pertanyaan:

Nama :
 Usia :
 Jenis kelamin :
 Pendidikan :
 Pekerjaan :
 Pendapatan :
 Frek.kunjungan/bln : <5 kali 5-10 kali >10 kali
 Uang saku/bln :

| Atribut-atribut | Sangat tidak puas | Tidak puas | Cukup puas | Puas | Sangat puas |
|----------------------------------|-------------------|------------|------------|------|-------------|
| Kemudahan Lokasi restoran | | | | | |
| Kebersihan makanan | | | | | |
| Kenyamanan restoran | | | | | |
| Fasilitas delivery | | | | | |
| Citarasa Lokal | | | | | |
| Kamar mandi & tempat cuci tangan | | | | | |
| Kebersihan & kerapian staff | | | | | |
| Kecepatan membersihkan meja | | | | | |
| Kecepatan melayani | | | | | |
| Penawaran menu favorit | | | | | |
| Respon keluhan pelanggan | | | | | |
| Kotak saran | | | | | |
| Kuesioner kepuasan pelanggan | | | | | |
| Keramahan & kesopanan staff | | | | | |
| Kemampuan staf melakukan tugas | | | | | |
| Harga | | | | | |
| Keragaman produk | | | | | |

Lampiran 3. Kuesioner penetapan prioritas atribut mutu restoran

I. Bagian data diri

Nama :
 Usia :
 Jenis Kelamin :
 Pendidikan :
 Jabatan :
 Alamat :

II. Bagian Pengisian Matriks berpasangan

Petunjuk Pengisian:

1. Pertanyaan yang diajukan akan berbentuk perbandingan antara suatu elemen yang ada di kolom sebelah kiri dengan elemen yang ada di sebelah puncak atau baris atas
2. Jawaban dari pertanyaan tersebut diberi nilai oleh responden berdasarkan tingkat kepentingan elemen-elemen yang dibandingkan
3. Skala penilaian perbandingan berpasangan yang diberikan mempunyai nilai antara 1-9 atau kebalikannya.

| Identitas kepentingan | Definisi nilai |
|--------------------------|---|
| 1 | Kedua elemen sama penting |
| 3 | Elemen yang satu sedikit lebih penting (kebalikannya 1/3) |
| 5 | Elemen yang satu esensial atau sangat penting (kebalikannya bernilai 1/5) |
| 7 | Satu elemen jelas lebih penting (kebalikannya 1/7) |
| 9 | Satu elemen mutlak lebih penting (kebalikannya 1/9) |
| 2,4,6,8 | Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan (kebalikannya 1/2, 1/4, 1/6, 1/8) |

Lampiran 4. Perhitungan Validitas dan Reliabilitas

A. Pengukuran Validitas

| Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|-----------|-----|------|----------------|----------------|------|
| 1 | 4 | 78 | 16 | 6084 | 312 |
| 2 | 4 | 73 | 16 | 5329 | 292 |
| 3 | 4 | 76 | 16 | 5776 | 304 |
| 4 | 4 | 83 | 16 | 6889 | 332 |
| 5 | 4 | 82 | 16 | 6724 | 328 |
| 6 | 3 | 75 | 9 | 5625 | 225 |
| 7 | 5 | 89 | 25 | 7921 | 445 |
| 8 | 3 | 79 | 9 | 6241 | 237 |
| 9 | 5 | 85 | 25 | 7225 | 425 |
| 10 | 5 | 87 | 25 | 7569 | 435 |
| 11 | 4 | 89 | 16 | 7921 | 356 |
| 12 | 3 | 74 | 9 | 5476 | 222 |
| 13 | 5 | 80 | 25 | 6400 | 400 |
| 14 | 3 | 75 | 9 | 5625 | 225 |
| 15 | 4 | 80 | 16 | 6400 | 320 |
| 16 | 5 | 83 | 25 | 6889 | 415 |
| 17 | 5 | 81 | 25 | 6561 | 405 |
| 18 | 2 | 62 | 4 | 3844 | 124 |
| 19 | 3 | 52 | 9 | 2704 | 156 |
| 20 | 5 | 74 | 25 | 5476 | 370 |
| 21 | 4 | 85 | 16 | 7225 | 340 |
| 22 | 4 | 85 | 16 | 7225 | 340 |
| 23 | 5 | 78 | 25 | 6084 | 390 |
| 24 | 4 | 81 | 16 | 6561 | 324 |
| 25 | 3 | 74 | 9 | 5476 | 222 |
| 26 | 5 | 82 | 25 | 6724 | 410 |
| 27 | 5 | 91 | 25 | 8281 | 455 |
| 28 | 3 | 67 | 9 | 4489 | 201 |
| 29 | 4 | 82 | 16 | 6724 | 328 |
| 30 | 4 | 86 | 16 | 7396 | 344 |
| Jumlah | 121 | 2368 | 509 | 188864 | 9682 |

Lampiran 5. Perhitungan Validitas dan Reliabilitas

B. Pengukuran Reliabilitas

| Responden | X | Y | X ² | Y ² | XY |
|-----------|------|------|----------------|----------------|--------|
| 1 | 78 | 74 | 6084 | 5476 | 5772 |
| 2 | 73 | 78 | 5329 | 6084 | 5694 |
| 3 | 76 | 68 | 5776 | 4624 | 5168 |
| 4 | 83 | 70 | 6889 | 4900 | 5810 |
| 5 | 82 | 71 | 6724 | 5041 | 5822 |
| 6 | 75 | 76 | 5625 | 5776 | 5700 |
| 7 | 89 | 73 | 7921 | 5329 | 6497 |
| 8 | 79 | 80 | 6241 | 6400 | 6320 |
| 9 | 85 | 73 | 7225 | 5329 | 6205 |
| 10 | 87 | 76 | 7569 | 5776 | 6612 |
| 11 | 89 | 81 | 7921 | 6561 | 7209 |
| 12 | 74 | 76 | 5476 | 5776 | 5624 |
| 13 | 80 | 70 | 6400 | 4900 | 5600 |
| 14 | 75 | 70 | 5625 | 4900 | 5250 |
| 15 | 80 | 69 | 6400 | 4761 | 5520 |
| 16 | 83 | 78 | 6889 | 6084 | 6474 |
| 17 | 81 | 75 | 6561 | 5625 | 6075 |
| 18 | 62 | 65 | 3844 | 4225 | 4030 |
| 19 | 52 | 67 | 2704 | 4489 | 3484 |
| 20 | 74 | 73 | 5476 | 5329 | 5402 |
| 21 | 85 | 75 | 7225 | 5625 | 6375 |
| 22 | 85 | 72 | 7225 | 5184 | 6120 |
| 23 | 78 | 68 | 6084 | 4624 | 5304 |
| 24 | 81 | 74 | 6561 | 5476 | 5994 |
| 25 | 74 | 70 | 5476 | 4900 | 5180 |
| 26 | 82 | 75 | 6724 | 5625 | 6150 |
| 27 | 91 | 70 | 8281 | 4900 | 6370 |
| 28 | 67 | 74 | 4489 | 5476 | 4958 |
| 29 | 82 | 66 | 6724 | 4356 | 5412 |
| 30 | 86 | 80 | 7396 | 6400 | 6880 |
| Jumlah | 2368 | 2187 | 188864 | 159951 | 173011 |

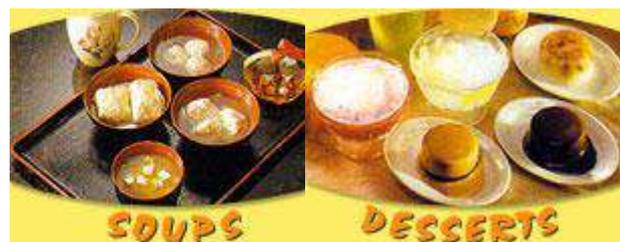
X = Pengukuran Tahap I

Y = Pengukuran Tahap II

Rumus Korelasi product moment adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} = 0,967$$

Lampiran 5. Menu Hoka Hoka Bento



Lanjutan lampiran 5. Menu Hoka Hoka Bento



BENTO SPECIAL I

BENTO SPECIAL II

BENTO SPECIAL III



PAKET A

PAKET B

PAKET C



PAKET D

HOKA I

HOKA II



HOKA III

HOKA IV

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan sebagai anak pertama dari 4 bersaudara di Medan, Sumatera Utara pada tanggal 9 Juli 1976. Pada tahun 1995 diterima di Jurusan Teknologi Hasil Pertanian, Fakultas Pertanian Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) Purwokerto melalui jalur UMPTN. Penulis aktif pada beberapa organisasi kemahasiswaan di tingkat fakultas maupun universitas di UNSOED. Selain itu, penulis juga mempunyai pengalaman bekerja sebagai asisten praktikum kimia dan biokimia di Laboratorium MIPA, magang di PT Adang Surya Sandaan dan tim sukarelawan Komisi Advokasi Petani (KAP) yang menangani masalah-masalah petani di kabupaten Banyumas Purwokerto. Penulis lulus dari UNSOED pada tahun 2000 dengan skripsi berjudul “Uji Performansi Alat Pengering Mekanis Tipe Kabinet pada Pengeringan Cabe Merah”.

Pada Bulan Februari 2001 penulis diterima di Pascasarjana IPB, Program Studi Ilmu Pangan, Sub Program Manajemen Industri Pangan. Selama kuliah di PPs – IPB, penulis aktif mengikuti berbagai seminar maupun pelatihan yang erat kaitannya dengan bidang ilmu yang penulis geluti. Sampai saat ini, penulis adalah anggota Forum Mahasiswa Ilmu Pangan (FORMASIP) IPB dan juga sebagai bendahara pada Himpunan Mahasiswa Pascasarjana Asal Sumatera Utara (HIMAPSU).