

# **PENGGUNAAN QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD) SEBAGAI DASAR PENILAIAN KINERJA LAYANAN PUSKESMAS DI KOTA PROBOLINGGO**

NOOR FARID

Program Studi Ilmu Administrasi STIA Bayuangga Probolinggo

Email: noor.farid@yahoo.com

***Abstract: The Use of Quality Function Deployment (QFD) as The basis for the assessment of PUSKESMAS service performance at Probolinggo City. This study aims to describe how the concept of Quality Function Deployment (QFD) can be used as the basis of performance appraisal services at puskesmas in Probolinggo. The specialty of the QF) method is that the primary focus is the requirements of the customer. Processes are driven by what the customers want, not by innovation in technology. Consequently, more effort must be made in obtaining the information necessary to determine what customers really want. This research uses qualitative approach with case study design. The location of this research is at Puskesmas Probolinggo. Data sources were obtained from patients undergoing treatment at Puskesmas Probolinggo. Variable in this research is characteristic of desire and expectation of customer or society to service quality, characteristics of service quality aspect and organizational characteristic based on customer perception. The result of the research shows that order to improve the quality of service at puskesmas especially in Probolinggo city needs a method of measuring and identification of the quality of service and one of method of measuring quality of service is QFD.***

***Keywords: Quality Function Development, Customer, Service Performance.***

**Abstrak: Penggunaan Quality Function Deployment (QFD) Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Layanan Puskesmas Di Kota Probolinggo.** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana konsep Quality Function Deployment (QFD) dapat digunakan sebagai dasar penilaian kinerja layanan pada puskesmas di Kota Probolinggo. Keistimewaan dari metode QFD ini bahwa fokus utamanya adalah persyaratan dari pelanggan. Proses-proses yang ada digerakkan oleh apa yang diinginkan oleh para pelanggan, bukan oleh hasil inovasi dalam teknologi. Konsekuensinya, lebih banyak usaha yang harus dilakukan dalam memperoleh informasi yang perlu untuk menentukan apa yang sebenarnya diinginkan oleh para pelanggan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Lokasi penelitian ini di Puskesmas Probolinggo. Sumber Data diperoleh dari pasien menjalani pengobatan di Puskesmas Probolinggo. Variabel dalam penelitian ini adalah karakteristik keinginan dan harapan pelanggan atau masyarakat terhadap kualitas pelayanan, karakteristik aspek-aspek kualitas pelayanan dan karakteristik organisasi berdasarkan persepsi pelanggan. Hasil penelitian didapat bahwa rangka meningkatkan kualitas pelayanan pada puskesmas khususnya di Kota Probolinggo, dibutuhkan suatu metode pengukuran dan identifikasitas kualitas layanan tersebut dan salah satu metode pengukuran kualitas layanan tersebut adalah QFD.

**Kata Kunci: Quality Function Development, Pelanggan, Kinerja Layanan,**

## PENDAHULUAN

Pelayanan kepada masyarakat oleh birokrasi politik pada era reformasi banyak mendapatkan sorotan. Sorotan public tertuju pada praktek yang menyimpang dari etika administrasi yang dilakukan oleh birokrasi public dalam menjalankan tugas dan fungsinya terutama dalam memberikan layanan publik. Praktek yang menyimpang dalam memberikan layanan public seringkali terwujud dalam bentuk korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Selain itu dapat berwujud tidak adanya profesionalisme birokrasi dalam menjalankan tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya. Selama ini praktek-praktek birokrasi dalam organisasi pemerintah yang melayani masyarakat banyak disorot sebagai praktek yang bertele-tele (*read tapa*), menghabiskan waktu dan dana (*inefficient*) dalam pelayanannya. Akibatnya masyarakat menjadi kecewa serta memiliki persepsi yang kurang baik terhadap segala kegiatan yang ditangani oleh organisasi pemerintah. Fenomena seperti ini merupakan salah satu wujud adanya ketidakpuasan dari masyarakat pemakai jasa yang oleh organisasi pemerintah. Agar organisasi pemerintah lebih berdaya guna, maka birokrasi public harus meningkatkan sumber daya yang dimilikinya, baik kualitasnya. Untuk melakukan upaya tersebut, organisasi pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan public harus melakukan Sumber Daya yang dimiliki. Penelitian ini dapat diharapkan kelak pelayanan yang diberikan masyarakat dapat ditingkatkan. Jika kualitas pelayanannya meningkat, maka persepsi dan anggapan yang dimiliki masyarakat terhadap organisasi pemerintah tersebut juga semakin

baik. Salah satu organisasi pemerintah yang melakukan pelayanan publik dibidang kesehatan adalah puskesmas-puskesmas yang ada di daerah-daerah. Masyarakat yang dilayaninya adalah kalangan menengah kebawah yang membutuhkan perawatan kesehatan dengan kualitas yang memadai. Tugas dan fungsi instansi ini adalah menjalankan fungsi social dibidang kesehatan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat khususnya mereka yang berada di daerah-daerah dengan tingkat social ekonomi yang rendah.

Mengacu pada keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 574/Menkes/SK/IV/2000 tentang Visi dan Misi serta Strategi Baru Pembangunan Kesehatan dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPERNAS) dan berdasarkan Instruksi Presiden RI No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kerja Instansi Pemerintah, Dinas Kesehatan Kota Probolinggo dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya seperti tersirat dalam RENSTRA (Rencana Strategik) yang berorientasi pada ahasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 5 tahun yaitu 2001 s/d2005 dengan memperhitungkan potensi, peluang dan kendala yang mungkin terjadi, telah merumuskan Visi "Kota Probolinggo Sehat Tahun 2010" dengan harapan pada tahun 2010 kota Probolinggo mampu mewujudkan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Untuk mencapai tujuan tersebut maka setiap hari instansi yang terkait khususnya dinas kesehatan dan jajarannya diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerjanya dengan memberikan pelayanan yang berkualitas kepada

masyarakat. Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pada puskesmas khususnya di Kota Probolinggo, dibutuhkan suatu metode pengukuran dan identifikasi kualitas layanan tersebut dan salah satu metode pengukuran kualitas layanan tersebut adalah QFD. Metode QFD adalah salah satu metode yang mampu menterjemahkan kebutuhan dan keinginan pelanggan kedalam suatu rancangan produk/jasa yang memiliki persyaratan teknis dan karakteristik kualitas tertentu. Variabel dalam penelitian ini adalah karakteristik keinginan dan harapan pelanggan atau masyarakat terhadap kualitas pelayanan, karakteristik aspek-aspek kualitas pelayanan dan karakteristik organisasi berdasarkan persepsi pelanggan.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi Kasus. Penelitian ini dilakukan mengetahui kasus secara utuh tanpa harus menghasilkan konsep-konsep/teori ataupun tanpa upaya menggeneralisasi (Poerwandari,2001). Lokasi penelitian ini di Puskesmas Probolinggo. Sumber Data diperoleh dari pasien menjalani pengobatan di Puskesmas Probolinggo. Data yang dikumpulkan adalah data primer melalui wawancara antara peneliti dengan informan pasien di puskesmas Probolinggo. Pengolahan analisis data dilakukan secara manual sebagai berikut : 1) sorting data, data berupa kata-kata dibuat secara sistematis, 2) classifying data yaitu mengkalsifikasikan informasi yang telah disusun sebelumnya agar dapat dibadningkan antar informan, 3) menganalisis data dengan matriks

pengumpulan data penelitian dan dianalisis data yang diperoleh dari hasil penelitian

#### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

##### **Definisi *Quality Function Deployment***

Beckford (2002) menyebutkan: “*Quality Function Deployment* (QFD) yaitu praktik untuk merancang suatu proses sebagai tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan. QFD berusaha menterjemahkan apa yang dibutuhkan pelanggan menjadi apa yang dihasilkan organisasi”. QFD juga didefinisikan sebagai suatu praktek untuk mendesain proses-proses dalam suatu perusahaan untuk memberikan tanggapan kepada kebutuhan para konsumennya. QFD akan menterjemahkan apa-apa yang menjadi kebutuhan pelanggan kepada apa yang diproduksi oleh perusahaan. QFD memungkinkan organisasi untuk memprioritaskan kebutuhan-kebutuhan para pelanggannya. Menentukan respon yang inovatif bagi kebutuhan tersebut dan memperbaiki proses untuk memaksimalkan efektifitas organisasi. QFD adalah suatu praktek yang membawa kepada perbaikan-perbaikan proses yang memungkinkan suatu organisasi untuk melampaui ekspektasi para pelanggannya. Keistimewaan dari QFD ini bahwa fokus utamanya adalah persyaratan dari para pelanggan. Proses-proses yang ada digerakkan oleh apa yang diinginkan oleh para pelanggan, bukan oleh hasil inovasi dalam teknologi. Konsekuensinya, lebih banyak usaha yang harus dilakukan dalam memperoleh informasi yang perlu untuk menentukan apa yang sebenarnya diinginkan oleh para pelanggan.

Definisi QFD ini bersifat fleksibel. Bias digunakan untuk industri manufaktur

maupun jasa. Baik bagi karyawan maupun pelanggan internal maupun konsumen selaku pelanggan eksternal. Dengan demikian QFD memungkinkan suatu perusahaan untuk memprioritaskan kebutuhan dan keinginan karyawan selaku pelanggan internalnya, menemukan tanggapan inovatif terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan, dan memperbaiki proses hingga tercapai efektifitas system manajemen konflik optimal bagi perusahaan. Unsur yang paling penting dalam QFD adalah informasi dari pelanggan. Informasi dari pelanggan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu umpan balik dan masukan. Umpan Balik, biasanya diperoleh setelah fakta terjadi. Hal ini berarti bahwa setelah suatu produk dikembangkan, diproduksi dan ditentukan harganya. Umpan balik ini bermanfaat dan perlu dikumpulkan. Tetapi umpan balik kurang sesuai digunakan sebagai dasar penentuan kesesuaian antara produk yang akan dihasilkan dengan kebutuhan pelanggan kepada awal proses QFD. Meski demikian, umpan balik bermanfaat untuk memperbaiki produk apabila diproduksi lagi. Masukan, diperoleh sebelum fakta terjadi. Dalam lingkungan pemanufakturan hal ini berarti selama pengembangan produk memungkinkan perusahaan untuk membuat perubahan sebelum produksi, memasarkan dan mendistribusikan produk dalam jumlah besar. Mengumpulkan masalah lebih bermanfaat dari pada mengumpulkan umpan balik. Tetapi baik masukan maupun umpan balik bernilai bagi perusahaan. Idealnya umpan balik seharusnya digunakan untuk melakukan *Verifikasi* terhadap masukan. Kedua tipe informasi tersebut dapat

dikategorikan lebih lanjut menjadi beberapa karakteristik: 1) Informasi yang dikumpulkan dengan sengaja, informasi yang dikumpulkan adalah informasi yang dicari oleh organisasi, baik berupa masukan maupun umpan balik. Pendekatan yang biasanya dilakukan dalam rangka mengumpulkan umpan balik dari pelanggan berupa: a) survei keputusan pelanggan. Dalam pendekatan ini didapat data sejauh mana perusahaan berhasil memenuhi harapan para pelanggannya. Dengan demikian informasi yang diperoleh juga dapat bersifat evaluasi terhadap apa yang selama ini dilakukan perusahaan, b) Penggunaan *Toll-Free-Hotline*, pelanggan dapat menggunakan *Toll-Free-Hotline*, untuk mengekspresikan kepuasan atau keluhan-keluhan mereka, c) *Focus Group*, dapat terdiri dari beberapa pelanggan yang mencoba produk baru dan kemudian memberikan umpan balik mereka kepada fasilitator, d) Tes terhadap pelanggan potensial, pendekatan ini dilakukan dengan jalan melakukan tes terhadap sejumlah pelanggan potensial yang dipilih secara acak dan diberi produk sampel baru, kemudian diminta pendapat terhadap produk baru tersebut. Sementara itu masukan dari pelanggan dapat dikumpulkan dengan jalan membentuk Focus Group, melakukan survei dan melakukan tes. Perbedaannya dengan cara mengumpulkan umpan balik terletak pada aspek bahwa masukan diperoleh lebih dahulu dalam siklus pengembangan produk. Dalam Focus Group, peserta dihadapkan pada gambar, model produk akhir. Dengan cara ini informasi yang diperoleh dapat digunakan untuk merevisi produk; 2) Informasi yang dikumpulkan secara tidak

langsung, merupakan informasi yang diperoleh organisasi tanpa mencari atau memintanya. Informasi ini sering dalam bentuk keluhan. Pelanggan menyampaikan keluhannya kepada tim penjualan. Editor pengujian produk pada suatu majalah atau surat kabar tertentu menguji coba suatu produk baru dan menulis artikel yang menunjukkan kelemahan dari produk tersebut. Tanpa memandang asal informasinya, keluhan yang ada dikumpulkan dan digunakan untuk memperbaiki produk organisasinya; 3) Informasi kuantitatif, merupakan informasi yang dapat dihitung atau diukur. Masukan dan umpan balik yang kuantitatif dapat membantu untuk memperbaiki produk. Bila informasi yang dikumpulkan dari pelanggan maka perlu dibentuk suatu yang sedemikian rupa sehingga data yang kuantitatif tersedia; 4) Informasi kualitatif, bersifat subyektif dan tidak dapat diukur secara pasti. Informasi ini biasanya berbentuk pendapat dan preferensi. Dalam pengumpulan informasi ini biasanya digunakan berbagai jenis atau tipe pelayanan. Jika perusahaan terbaik berusaha mengumpulkan informasi dari pelanggan maka pendekatan terbaik adalah dengan menanyakan baik informasi kuantitatif dan kualitatif; 5) Informasi yang terstruktur, adalah informasi yang diperoleh dari survei, pembentukan *Focus Group*, dan mekanisme lain dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan spesifik dalam kategori tertentu yang menjadi perhatian organisasi. Hal ini mempermudah usaha untuk mengidentifikasi keperluan pelanggan.

#### ***House of Quality- alat Quality Function Development***

Struktur dasar QFD ini meliputi konstruksi dari satu lebih atau lebih matriks dan kadang kala disebut dengan tabel-tabel kualitas. Yang pertama dari matriks-matriks tersebut dalam Rumah Mutu (*House of Quality-HoQ*) yang merupakan alat pokok yang digunakan dalam QFD. Rumah Mutu adalah sebuah matriks yang menunjukkan hubungan antara kebutuhan pelanggan dan sifat-sifat rekayasa teknik. Dengan menggunakan alat ini perusahaan akan mampu menyesuaikan kebutuhan para pelanggan dengan desain dan kendala-kendala pabrikasi. Hal ini sangat luwes dan memberi kemungkinan bagi sebuah perusahaan untuk menyadari bagaimana pentingnya setiap karakteristik terhadap pelanggannya dan bagaimana pentingnya mengadakan perubahan. Hal ini memungkinkan tukar menukar antara karakteristik untuk dilakukan atas dasar kriteria yang obyektif.

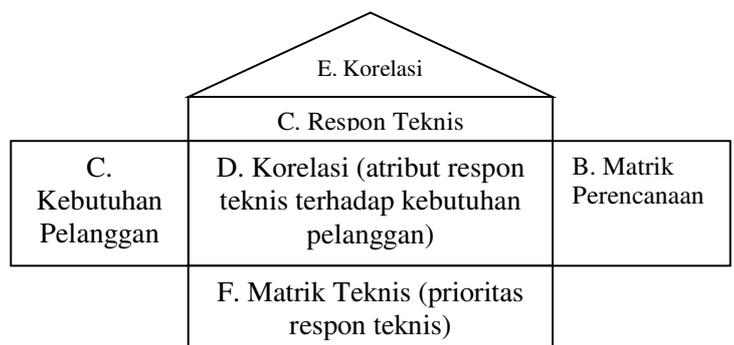
Sebagai dasar pembuatan rumah mutu terlebih dahulu perlu dilakukan survei terhadap pelanggan. Komponen dasar dari sebuah rumah mutu adalah (Wijaya,2011): 1) komponen pertama berada pada dinding sebelah kiri dari rumah tersebut. Komponen pertama adalah masukan (*input*) atau persyaratan dari para pelanggan. Ini adalah langkah awal dari proses tersebut dimana persyaratan konsumen yang berhubungan dengan produk tersebut ditentukan, 2) komponen kedua adalah matrik perencanaan yang merupakan bagian dinding kanan dari rumah. Komponen ini adalah komponen yang diasosiasikan paling dekat dengan QFD. Komponen ini digunakan untuk menterjemahkan keinginan/persyaratan konsumen ke dalam perencanaan untuk

memenuhi maupun melampaui persyaratan pelanggan, penilaian kinerja perusahaan dan pesaingnya terhadap atribut-atribut konsumen dan memutuskan hal-hal yang berhubungan dengan perbaikan yang perlu dilakukan di dalam memenuhi atribut konsumen, 3) komponen ketiga adalah puncak rumah, yang memuat karakteristik rekayasa yang mungkin berdampak kepada satu atribut pelanggan atau lebih. Salah satu pertanyaan yang akan dijawab di dalam komponen ini adalah “ apakah karakteristik fabrikasi perusahaan yang ada saat ini cukup untuk memenuhi atau melampaui persyaratan pelanggan?”, 4) komponen keempat terletak di bagian tengah rumah, yaitu tempat dimana persyaratan konsumen dikonversikan ke dalam karakteristik fabrikasi, 5) komponen kelima adalah atap dari rumah tersebut yang merupakan tempat dimana pertukaran (*trade-off*) diidentifikasi. Atap rumah tersebut menunjukkan interaksi antara karakteristik rekayasa yang satu dengan yang lain. Atap ini memperagakan bagaimana suatu perubahan dalam suatu sifat mungkin secara positif atau negatif mempengaruhi yang lain. Selanjutnya sebuah angka atau tanda digunakan untuk menunjukkan hubungan itu, 6) komponen keenam adalah bagian bawah dari rumah tersebut, dimana persyaratan proses yang kritis dari pihak produsen diprioritaskan. Kinerja masing-masing sifat rekayasa produk yang terukur kemudian dibandingkan dengan para pesaing utama dan digambarkan disepanjang matrik tersebut. Dasar matrik dapat juga digunakan untuk membuat daftar setiap informasi lain yang diperlukan oleh setiap tim kerja untuk menjadi pertimbangan ketika

menetapkan sasaran untuk sifat-sifat rekayasa.

Proses QFD mencakup pembangunan satu atau lebih matrik. Matrik pertama disebut Rumah Mutu (*House of Quality – HOQ*) yang menunjukkan keinginan dan kebutuhan pelanggan ini akan menjadi pengemudi dari pengembangan persyaratan bagi produk atau pelayanan baru yang diinginkan oleh konsumen. Dengan kata lain QFD menjembatani antara organisasi dengan pelanggan. Sedangkan respon teknik (bagaimana) dari tim pengembangan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan itu berada di sepanjang atas matrik. QFD menyediakan sebuah hubungan formal antara tujuan (apa) dengan respon teknis (bagaimana) dan membantu dalam mengembangkan atau menjabarkan “apa” menjadi “bagaimana”. Matrik terdiri dari beberapa sub matrik yang bergabung bersama dengan cara yang berbeda. Setiap sub matrik berisi informasi yang berhubungan dengan sub matrik yang lain (Beckford,2002) yang terlihat pada gambar 1.

**Gambar 1. Rumah Mutu (House of Quality- HoQ)**



Sumber: (Beckford,2002)

Sub-matrik A, terdiri dari daftar keinginan dan kebutuhan konsumen, daftar ini diperoleh dari survey secara kualitatif. Sub-matrik B, terdiri dari 3 tipe utama : 1) data pusat kuantitatif, mengindikasikan hubungan kepentingan dari keinginan dan kebutuhan konsumen dan tingkat kebutuhan konsumen dengan organisasi yang kompetitif, 2) sasaran strategis untuk produk atau layanan, 3) perhitungan dari ranking keinginan dan kebutuhan konsumen. Sub-matrik C, berisi sebuah deskripsi dari produk atau layanan yang akan dikembangkan dalam bahasa teknis perusahaan. Deskripsi teknis ini biasanya dikembangkan atau disebabkan dari keinginan dan kebutuhan pelanggan di sub-matrik A. Sub-matrik D, terdiri atas penilaian dari kekuatan korelasi antar tiap elemen dari respon teknis dengan setiap keinginan kebutuhan pelanggan. Sub-matrik E, korelasi teknis, berisi penilaian hubungan antar elemen respon teknis. Sub-matrik F terdiri dari 3 tipe informasi: perhitungan ranking dari respon teknis, berdasar ranking dan keinginan dan kebutuhan pelanggan dari sub-matrik B dan hubungan di sub-matrik D, informasi perbandingan dari kinerja teknis perusahaan pesaing, target kinerja teknis. Akhirnya QFD menyediakan metode sistematis dalam menentukan prioritas dari tempat penyimpanan informasi yang baik untuk perencanaan produk atau pelayanan. Matrik QFD mengizinkan untuk menginput suara-suara pelanggan dengan semua informasi kuantitatif yang berhubungan dengan suara dari perusahaan atau organisasi dengan semua informasi kuantitatifnya yang berhubungan pula dari korelasi diantara dua suara tersebut. Informasi ini mewakili kesimpulan ringkas dari data kunci perencanaan produk atau pelayanan. Pengumpulan informasi dalam format matrik memudahkan pemeriksaan silang dan analisa.

### **Pengisian Kolom Keinginan dan Kebutuhan Pelanggan**

Keinginan dan kebutuhan konsumen adalah kategori yang paling penting dalam tahap-tahap awal QFD. Sebelum mengumpulkan suara-suara dari pelanggan, tim harus memutuskan siapa pelanggan perusahaan tersebut. Mengumpulkan Keinginan dan Kebutuhan Pelanggan, suara dari pelanggan ini dikumpulkan melalui penelitian kualitatif dengan berbagai metode, diskusi kelompok terfokus atau wawancara satu per satu. Semua bertujuan agar pelanggan mau berbicara mengenai kebutuhan mereka akan produk atau pelayanan yang direncanakan. Menyeleksi dan Mengelompokkan Suara dari Pelanggan ke dalam Kategori, dikarenakan pada saat menandai pelanggan tidak ada batasan, maka perlu diadakan seleksi karena dapat terjadi kerancuan, apakah suara pelanggan itu merupakan murni keinginan ataukah sudah merupakan dari keinginan itu sendiri. Suara pelanggan ini kemudian dikelompokkan ke dalam kategori-kategori yang dapat memudahkan langkah-langkah dalam menyusun sub-matrik selanjutnya. Menyusun Kebutuhan Pelanggan dalam Kelompok Kebutuhan, setelah menyelesaikan dan mengelompokkan ke dalam kategori-kategori maka daftar dari keinginan dan kebutuhan-kebutuhan tersebut siap untuk disusun dalam sub-matrik keinginan dan kebutuhan konsumen yang terletak di sebelah kiri.

### **Pengisian Sub-Matrik Perencanaan**

Jika pada sub-matrik keinginan dan kebutuhan pelanggan dimuat data kualitatif konsumen, maka dalam sub-matrik perencanaan dimuat data kuantitatif pelanggan mengenai keinginan dan kebutuhan pelanggan. Data-data ini akan digunakan untuk memutuskan aspek-aspek yang akan ditekankan dalam perencanaan produk atau pelayanan selama

pengembangan. Tingkat harapan pelanggan, kolom harapan pelanggan merupakan tempat untuk merekam seberapa absolut biasanya digunakan skala minimal 1 dari maksimal 10 tingkat. Kepentingan absolut dikumpulkan dengan mengadakan survey dimana responden ditanyai tentang tingkat kepentingan mereka untuk setiap keinginan dan kebutuhan. Tingkat penilaian pelanggan, penilaian kepuasan pelanggan merupakan persepsi dari produk atau pelayanan. Seberapa baik produk atau pelayanan sekarang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Informasi tersebut diletakkan di kolom penilaian pelanggan. Metode yang biasanya digunakan untuk memperkirakan tingkat penilaian pelanggan adalah dengan menanya pelanggan, seberapa baik mereka merasakan bahwa produk atau pelayanan telah memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Penilaian tingkat kepuasan ini juga ditunjukkan dalam bentuk nilai/skala. Evaluasi kompetitif, kolom ini menskalakan setiap bobot baris dari range 0 sampai dengan 1 atau ditunjukkan dalam bentuk prosentase setiap kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sasaran kinerja ini biasanya ditunjukkan dengan skala numerik yang sama dengan tingkat kinerja (kepuasan pelanggan) perusahaan. Sasaran dikombinasikan dengan ranting kinerja perusahaan yang sekarang didapatkan untuk menentukan rasio peningkatan.

$$\text{Normalisasi Bobot Baris} = \frac{\text{Bobot Baris}}{\sum \text{Total Bobot Baris}}$$

### **Pengisian Sub-Matrik Respon Teknis**

Dalam pengisian karakteristik mutu (respon teknis) digunakan untuk internal, dalam bahasa teknis yang digunakan oleh organisasi untuk menjelaskan produk atau pelayanannya. Digunakan istilah karakteristik mutu (Wijaya,2011) untuk menunjukkan kebutuhan pelanggan.

Terjemahan ke istilah teknis disebut mengisi karakteristik mutu karena mewakili sebuah terjemahan dari bahasa pelanggan ke bahasa teknis perusahaan.

### **Pengisian Sub-Matrik Korelasi**

Sub-matrik korelasi merupakan penilaian antara keinginan dan kebutuhan pelanggan dengan respon teknis atau menyediakan peta antara karakteristik mutu di satu sisi dengan keinginan dari kebutuhan konsumen di sisi lain. Setiap mewakili sebuah penilaian yang dibuat oleh tim perusahaan dari kekuatan korelasi antara masing-masing satu karakteristik mutu dengan satu keinginan dari kebutuhan pelanggan. Kekuatan dari korelasi tersebut dapat dikatakan sebagai pengaruh dari pengisian karakteristik mutu terhadap keinginan dari kebutuhan pelanggan (Wijaya,2011). Keseluruhan dari sub-matrik korelasi ini terdiri dari kotak-kotak kecil yang menyimpan pengaruh mengenai pasangan karakteristik mutu/keinginan dari kebutuhan pelanggan. Pada hampir semua aktivitas QFD, korelasi tersebut dipertimbangkan sebagai pengaruh positif yaitu jika karakteristik mutu digerakkan ke arah kebaikan, kepuasan pelanggan diasumsikan meningkat. Korelasi negatif juga mungkin terjadi. Simbol-simbol tertentu digunakan menunjukkan pengaruh korelasi tersebut. Bentuk, simbol dan arti dari persamaan numerik dapat dilihat pada tabel 1 berikut :

**Tabel 1. Simbol Korelasi**

Simbol	Arti	Nilai Numerik yang Umum	Nilai lain
	Tidak Terhubung	0	
▲	Mungkin Terhubung	1	
○	Terhubung Sedang	3	
	Terhubung Kuat	9	10, 7, 5

**Pengisian Sub-Matrik Teknis**

**Bobot Kolom**

Bobot kolom ini mencakup penilaian bobot terhadap simbol korelasi antara keinginan dan kebutuhan pelanggan terhadap respon teknis. Konsepnya adalah sebuah bobot dihitung dari setiap kolom yang mewakili sebuah kombinasi dari tingkat kepentingan pelanggan dengan kekuatan dari korelasi keinginan dan kebutuhan pelanggan terhadap respon teknis. Perhitungan adalah untuk setiap kotak kecil yang berisikan simbol kekuatan simbol dikalikan dengan tingkat kepentingan tiap keinginan dan kebutuhan pelanggan. Seterusnya hasil kali yang per kolom dijumlahkan.

**Target**

Menentukan target merupakan hal yang menarik bagi pengembangan produk atau layanan. Dengan jelas penentuan target akan mengarahkan suatu aktivitas-aktivitas selanjutnya. Suatu tim pengembangan dalam organisasi akan memutuskan target dengan menggunakan QFD atau tidak untuk merencanakan proyek mereka.

**Perbandingan Respon dengan Jumlah Pesaing**

Dalam sub-matrik ini yang biasanya juga disebut *competitive evaluation*, tim pengembang organisasi akan berusaha untuk membandingkan kinerja masing-masing respon teknis dengan kinerja perusahaan pesaing.

**Pengisian Sub-Matrik Korelasi**

**Korelasi Teknis**

Beberapa respon teknis saling berhubungan satu sama lain. Mengembangkan salah satu karakteristik mutu dapat mendukung karakteristik mutu lainnya yang berhubungan, dengan hasil positif atau keuntungan. Sebaliknya dapat memengaruhi secara negatif. Oleh karena itu bagian korelasi teknis dalam rumah mutu yang kadang-kadang disebut atap rumah ini meletakkan hubungan dan saling ketergantungan anatara karakteristik mutu tertentu. Bagian ini juga menyediakan suatu mekanisme dan akan menunjukkan dimana daerah teknis penting yang berkomunikasi erat dan berkolaborasi. Simbol yang digunakan dalam meletakkan korelasi antara larakteristik mutu adalah:

**Tabel 2. Simbol Korelasi Teknis**

Simbol	Arti
√	Positif
X	Negatif

Sumber: (Arikunto,2010)

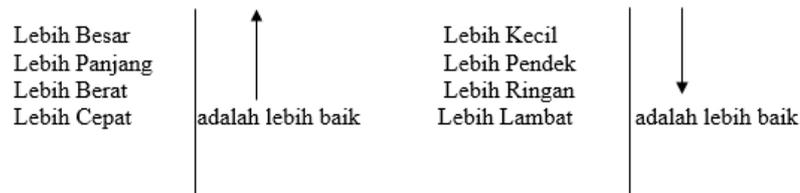
**Arah dari Peningkatan**

Adalah sangat menolong bagi tim untuk mencatat arah pengembangan atau peningkatan yang lebih disukai oleh pelanggan dari setiap karakteristik mutu, pada arah kolom peningkatan. Untuk setiap karakteristik mutu yang paling disukai pelanggan sehingga hal itu akan memaksimalkan kepuasan mereka. Informasi ini akan menolong tim ketika

mereka memeriksa korelasi antara hubungan teknis dan juga pada saat mereka menentukan target. Cara yang efektif untuk menampilkan informasi itu dengan

menggunakan simbol untuk mengindikasikan arah dari peningkatan tersebut

Gambar 2. Simbol Arah Peningkatan



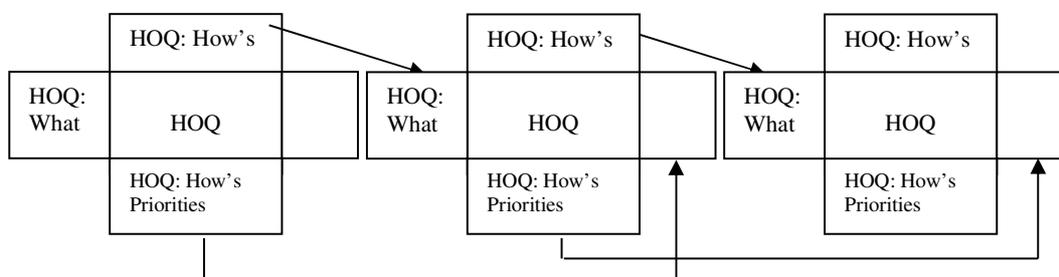
Sumber : (Arikunto,2010)

### Matrik Lanjutan

Lebih kedepan lagi QFD dapat mencakup pembangunan matrik tambahan yang membawa kita lebih jauh lagi kepada keputusan-keputusan yang lebih detail lagi yang harus diambil sepanjang proses pengembangan sebuah proses atau pelayanan. Dalam praktek banyak pula tim organisasi tidak mengembangkan matrik berikutnya dan mereka kehilangan banyak. Keuntungan dari rumah mutu hanya signifikan untuk proses pengembangan sesudah tahap perencanaan pendahuluan saja. Gambar 3 mengilustrasikan salah satu konfigurasi dari matrik-matrik yang berhubungan juga teknik standart QFD untuk membawa informasi dari satu matrik ke matrik lain.

Gambar 3 dimulai dengan ruma mutu. Kita menempatkan “what” di sebelah kiri dari matrik. “What” biasanya digunakan untuk mencatat tujuan yang akan dicapai, selanjutnya akan dikembangkan “How” yang ditempatkan disebelah atas matrik yang biasanya berisikan respon untuk “What” sedangkan bobot atau prioritas diletakkan disebelah kanan matrik. Untuk menghubungkan rumah mutu dengan matrik kedua yang kadang disebut *Part Deployment Matrix* (Beckford, 2002) kita menempatkan “How” dari rumah mutu di posisi sebelah kiri, prioritas di sebelah kanan matrik 2. Sekarang “How” dari rumah mutu menjadi “What” dari matrik 2 dan tingkat kepentingan adalah yang telah ditentukan di matrik rumah mutu. Agar dapat mencapai tujuan dari “What” dari matrik 2 dan tingkat

Gambar 3. Konfigurasi Pemindahan Informasi Antar Matrik



Sumber: (Anton,2000)

kepentingan adalah yang telah ditentukan sesuatu yang baru lebih teknis dan lebih detail “*How*” yang dikembangkan dan diletakkan diatas dari matrik 2. Seperti sebelumnya (pada matrik rumah mutu) tim organisasi akan mencoba untuk menentukan korelasi antara “*What*” dengan “*How*” yang baru, kemudian menghitung bobot dari sub-matrik “*How*”. Dengan cara yang sama juga digunakan untuk mentransfer matrik 2 ke matrik 3 dan demikian selanjutnya.

### **Implementasi *Quality Function Deployment*.**

Proses implementasi QFD harus sistematis. Dalam implementasi langkah yang sekarang biasanya digunakan adalah: 1) membentuk Tim Proyek, dibentuk berdasarkan sifat proyek yang akan ditangani. Apakah tim tersebut akan menyempurnakan produk yang sudah ada atau mengembangkan produk baru? Bila produk yang sudah ada akan disempurnakan maka tim tersebut harus terdiri atas personil-personil dari departemen pemasaran, perekayasaan, kualitas dan pemanufakturan. Bila produk baru akan dikembangkan maka wakil-wakil dari departemen riset dan pengembangan harus dilibatkan pula. Setiap anggota tim perlu memahami tujuan tim dan peranan mereka dalam tim tersebut. Mereka juga perlu mendapatkan dukungan dari para penielianya, 2) menyusun prosedur pemantauan, manajemen perlu memantau kemajuan yang dicapai tim proyek. Agar pemantau dilakukan dengan baik, maka dibutuhkan perencanaan dan pengembangan prosedur pemantauan, 3) Pemilihan Proyek, pada langkah awal lebih baik dimulai dengan proyek perbaikan/penyempurnaan daripada proyek pengembangan produk. Produk perbaikan memiliki keuntungan berupa tersedianya informasi mengenai produk yang sudah ada dan telah adanya pengalaman yang berhubungan dengan produk bersangkutan. Bila tim QFD

menangani produk baru maka setiap anggota tim akan menghadapi terlalu banyak hal baru yaitu mengenai QFD itu sendiri, informasi dari pelanggan serta mengenai produk yang akan dikembangkan, 4) Menyelenggarakan Pertemuan untuk Memulai QFD, pertemuan ini merupakan pertemuan resmi tim yang diadakan untuk pertama kalinya. Dalam pertemuan tersebut ada beberapa hal yang perlu dikerjakan yaitu: mengupayakan agar semua peserta memahami misi tim proyek tersebut, mengupayakan agar semua peserta memahami perannya masing-masing dan peranan rekan-rekannya, 5) Melatih Tim, sebelum menangani proyek, semua anggota tim perlu diberi pelatihan asas-asas fundamental QFD. Anggota tim perlu mempelajari cara menggunakan berbagai alat kualitas dan alat-alat spesifik seperti diagram afinitas, diagram korelasi, diagram pohon dan diagram matrik. Selain itu setiap anggota tim juga harus memahami cara QFD sebagai 6) mengembangkan matrik-matrik, bila setiap anggota telah memenuhi QFD, alat-alat QFD dan format suatu matrik QFD maka proses pengembangan matrik-matrik dapat dimulai, siklus proses QFD yang lengkap terdiri dari 6 matrik yang masing-masing terstruktur berdasarkan spesifikasi. Matrik pertama membandingkan persyaratan pelanggan dengan ciri-ciri teknikal produk. Hasil dari pengembangan matrik pertama adalah suatu ringkasan kebutuhan atau persyaratan pelanggan dari suatu dokumen konsep yang menggambarkan ciri-ciri produk yang harus ada agar memenuhi harapan baru. Matrik kedua pengembangan ciri-ciri teknikal dari teknologi terapan. Matrik ketiga membandingkan teknologi terapan dari proses pemanufakturan. Matrik keempat membandingkan proses pemanufakturan dari proses pengendalian kualitas. Matrik kelima membandingkan proses pengendalian kualitas dari pengendalian proses statistikal. Sedangkan

matrik terakhir membandingkan pengendalian proses statistik dan spesifikasi produk akhir. Dalam mempersiapkan semua matrik ini alat-alat spesifik QFD digunakan dan sesuai dengan kebutuhan.

## SIMPULAN

Dari penelitian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pada puskesmas khususnya di Kota Probolinggo, dibutuhkan suatu metode pengukuran dan identifikasitas kualitas layanan tersebut dan salah satu metode pengukuran kualitas layanan tersebut adalah QFD. Metode QFD adalah salah satu metode yang mampu menterjemahkan kebutuhan dan keinginan pelanggan kedalam suatu rancangan produk/jasa yang memiliki persyaratan teknis dan karakteristik kualitas tertentu.

Keistimewaan dari metode Quality Function Deployment (QFD) ini bahwa fokus utamanya adalah persyaratan dari pelanggan. Proses-proses yang ada digerakkan oleh apa yang diinginkan oleh para pelanggan, bukan oleh hasil inovasi dalam teknologi. Konsekuensinya, lebih banyak usaha yang harus dilakukan dalam memperoleh informasi yang perlu untuk menentukan apa yang sebenarnya diinginkan oleh para pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anton,H.2000.*Dasar-dasar Aljabar Linier*.Batam : Interaksa
- Arikunto,S.2010.*Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- Beckford, J.L.W.2002.*Quality Function Development*.New York : Roulledge
- Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 574/Menkes/SK/IV/2000 tentang Visi dan Misi serta Strategi Baru Pembangunan Kesehatan
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPERNAS)
- Instruksi Presiden RI No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kerja Instansi Pemerintah,
- Wijaya,T.2011. *Manajemen Kualitas Jasa*. Yogyakarta : PT. Index