

PERENCANAAN KUALITAS, MENGAPA DIPERLUKAN?

Tin Solihin, MSc

TRILOGI KUALITAS JURAN

Juran membagi proses manajerial manajemen kualitas menjadi tiga tahapan, yang dinamakannya Trilogi Kualitas. Ketiga tahapan tersebut adalah:

- ⇒ Perencanaan Kualitas
- ⇒ Pengendalian Kualitas
- ⇒ Peningkatan Kualitas

Perencanaan Kualitas merupakan tahap pertama dari ketiga proses manajerial tersebut. Perencanaan Kualitas ini dapat diibaratkan perencanaan anggaran atau *budgeting* dalam proses manajemen keuangan. Produk atau jasa seperti apa yang akan kita hasilkan, siapa pelanggan kita dan sebagainya, harus sudah ditentukan dalam perencanaan kualitas. Perencanaan kualitas adalah suatu tahapan proses yang wajib dilaksanakan.

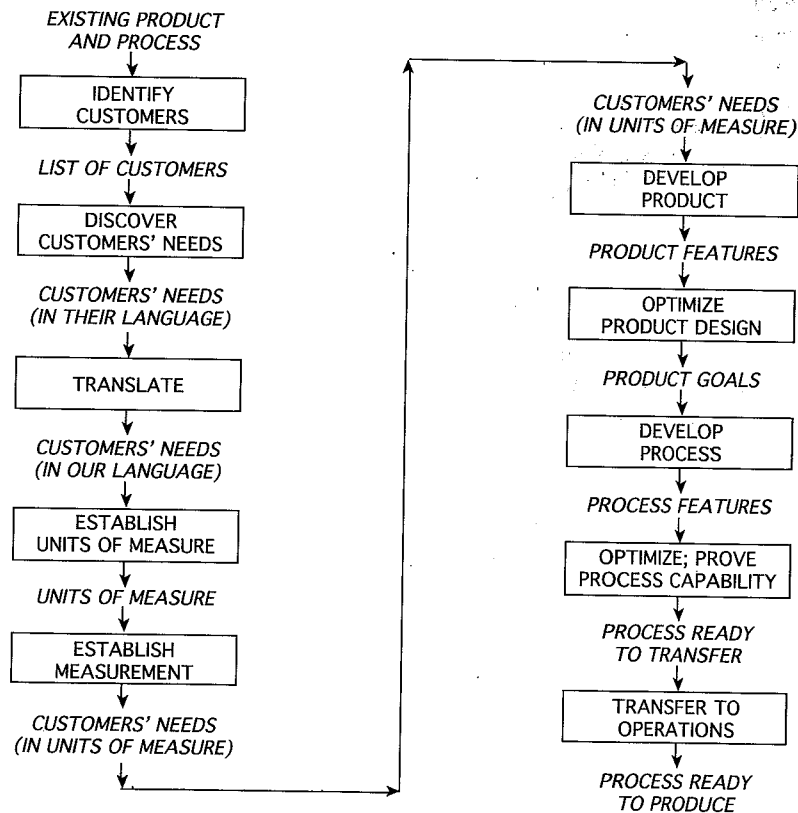
Langkah-langkah Perencanaan Kualitas

Secara umum perencanaan kualitas harus mencakup pengembangan produk dan proses untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Secara lebih rinci dapat kita katakan, bahwa perencanaan kualitas harus mengikuti langkah-langkah berikut:

- Menentukan siapa pelanggan kita,
- Menentukan apakah kebutuhan pelanggan,
- Menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam bahasa kita, yang berupa gambar atau spesifikasi,
- Mengembangkan produk sebagai tanggapan terhadap kebutuhan tadi,
- Mengoptimalkan kekhususan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan maupun kita,
- Mengembangkan proses yang mampu memproduksi produk tersebut,

- Mengoptimalkan proses,
- Membuktikan bahwa proses mampu memproduksi produk dalam kondisi operasi yang tersedia,
- Mengalihkan proses kepada petugas operasi.

Langkah-langkah di atas dapat kita gambarkan dalam bagan di bawah ini:



dengan kebutuhan mereka. Mereka mempunyai hak penuh untuk membeli atau tidak membeli produk kita. Karena itu kebutuhan mereka harus dapat kita definisikan secara tepat. Kebutuhan ini harus kita terjemahkan ke dalam bahasa kita yang direncanakan dalam bentuk gambar dan spesifikasi, kemudian akan tercermin dalam kualitas dari produk. Kebutuhan

Siapa Pelanggan Kita?

Pelanggan adalah yang akan menerima hasil produksi kita. Merekalah yang akan menentukan apakah produk kita sesuai

yang mungkin bersifat kualitatif harus kita ubah dulu menjadi kuantitatif dan dimasukkan ke dalam spesifikasi, supaya dapat diproduksi oleh bagian produksi.

Perumusan spesifikasi, sekaligus adalah penentuan kelas atau tingkat kualitas dari produk yang akan kita produksi. Penentuan kelas atau tingkat kualitas ini bersifat strategis bagi perusahaan karena dengan ditentukannya tingkat kelas kualitas ini berarti pula kita telah memilih dan menentukan siapa pelanggan kita. Perbedaan kelas kualitas akan menyebabkan perbedaan pelanggan yang akan kita penuhi kebutuhannya.

Dalam konsep lama, atau konsep **the little Q**, pelanggan adalah orang di luar organisasi kita (dalam bisnis di luar perusahaan kita yang membeli produk atau jasa kita). Konsep ini sudah dianggap ketinggalan jaman. Konsep **the big Q** sebaliknya, menganggap pelanggan adalah semua pihak yang akan menerima dan dipengaruhi oleh produk kita, di luar maupun di dalam organisasi. Atau dengan kata lain yang lebih sederhana, proses berikutnya adalah pelanggan kita. Oleh karena itu, selain pelanggan di luar perusahaan, para karyawan pada proses berikutnya mempunyai hak seperti pelanggan, ia dapat menolak barang yang diterimanya dari pemroses sebelumnya, bila barang tersebut memang tidak sesuai dengan kebutuhannya (spesifikasinya).

Variasi Kebutuhan Pelanggan

Kebutuhan pelanggan merupakan sesuatu yang kompleks, karena manusia sendiri pada dasarnya merupakan makhluk hidup yang sangat kompleks. Kompleks di sini berarti mempunyai variasi yang banyak dengan kebutuhan dan selera yang berbeda-beda. Semua produk yang diproduksi harus memenuhi fungsi utamanya. Kendaraan bermotor mempunyai fungsi utama sebagai alat transportasi yang mengangkut manusia maupun barang dari satu tempat ke tempat lainnya. Fungsi utama atau primer ini harus bisa dipenuhi oleh semua produk yang merupakan alat transportasi, baik itu berupa kendaraan roda empat, roda dua, pesawat udara, maupun kapal laut. Di samping fungsi primernya, produk harus dapat pula memenuhi fungsi lainnya, yaitu fungsi sekunder, tersier dan seterusnya. Kita ambil kendaraan roda empat sebagai contoh, katakanlah kendaraan bermotor untuk penumpang. Bis dan mobil sedan adalah alat transportasi

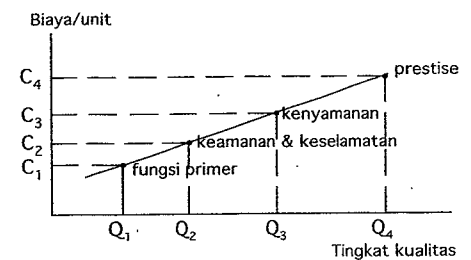
untuk manusia, berarti ia harus dapat mengangkut manusia dari satu tempat ke tempat lain sesuai dengan tujuannya; ini fungsi primernya. Fungsi sekundernya adalah mengangkut dengan aman dan selamat sampai di tujuan. Dalam fungsi tersier dapat kita masukkan fungsi kenyamanan, dan fungsi prestise sebagai fungsi kuartier.

Pelanggan membeli kendaraan, menyewa atau menumpang kendaraan dengan harapan memenuhi kebutuhannya yang berbeda-beda, terutama disebabkan oleh perbedaan tingkat daya belinya. Pelanggan dengan kemampuan ekonomi yang minim, mencoba memenuhi kebutuhannya dengan menggunakan fungsi primer dari alat angkut yang mengangkutnya, dalam hal ini bis kota misalnya. Asalkan fungsi pengangkutannya terpenuhi ia akan merasa puas. Mengenai fungsi lain ia tak peduli, bahkan keamanan dan keselamatan saja tidak dipedulikannya, karena itulah bergelantungan pun mereka mau saja. Untuk yang kebutuhannya sampai dengan fungsi sekunder dari bis, ia hanya akan puas bila keamanan dan keselamatannya terjamin. Ia akan memilih bis lain yang memenuhi kebutuhannya meskipun dengan biaya yang lebih mahal. Ia akan naik bis yang tidak berdesakan dan bergelantungan. Tingkat berikutnya orang memperhatikan pula mengenai kenyamanan dari perjalanannya. Mereka akan memilih naik bis ber-AC.

Makin banyak fungsi yang harus dipenuhi oleh sebuah produk, makin mahal biaya untuk memproduksi produk barang atau jasa tersebut per unit. Dapat kita katakan biaya produksi per unit merupakan fungsi dari tingkat kualitas. Membuat hotel berbintang lima, akan lebih mahal daripada hotel berbintang empat, untuk ukuran luas yang sama. Perbedaan ini disebabkan oleh tingkat kualitas yang berbeda. Tingkat kualitas tidak hanya ditentukan oleh spesifikasi produk saja. Untuk rumah misalnya, tingkat kualitas ditentukan juga oleh lokasi, oleh kualitas lingkungannya. Dua buah rumah dengan spesifikasi yang tepat sama, akan lain harganya bila ia berada di antara perumahan elit, dengan bila ia berada di tengah perkampungan yang tidak elit, apalagi yang kumuh. Kesalahan pemilihan lokasi, dapat menyebabkan tingkat kualitas pro-

duk secara keseluruhan menurun, karena calon pembelinya akan berbeda.

Untuk jelasnya, coba perhatikan diagram di bawah ini:



Bila kita bekerja di titik pertama, yaitu tingkat kualitas terendah Q_1 , maka biaya yang dibutuhkan adalah C_1 . Pada tingkat itu pembeli hanya mengharapkan fungsi primer dari produk barang atau jasa berfungsi, lain tidak. Pada titik kedua, yaitu pada tingkat kualitas Q_2 , biaya yang dibutuhkan C_2 yang lebih besar daripada C_1 . Harapan pembeli sekarang tidak saja pada fungsi primer, melainkan mengharapkan keamanan dan keselamatan. Demikian juga bila pembeli memilih tingkat kualitas Q_3 dengan biaya C_3 , ia mengharapkan sesuatu yang lebih daripada Q_2 , di sini pembeli mengharapkan kenyamanan. Pembeli untuk produk dengan tingkat kualitas tertinggi, biasanya mengharapkan juga prestise. Dengan menggunakan Baby Benz, misalnya ia akan merasa lebih berprestise daripada menggunakan Crown.

Parameter Kualitas

Kepekaan akan parameter kualitas berbeda untuk setiap produk, hal ini disebabkan oleh selera dan daya beli pelanggan yang berbeda-beda. Pada garis besarnya kita dapat membagi produk menjadi tiga kategori:

1. Barang industrial, yaitu barang yang pemakainya bukan konsumen langsung, tetapi industri, misalnya bahan kimia dasar, benang tenun, bahan celup, besi beton, dan lain-lain. Untuk barang-barang dalam kategori ini, parameter yang diperhatikan biasanya adalah parameter kualitas yang bersifat teknis. Bahan kimia dasar, yang penting adalah komposisi kimianya, berat jenisnya, dan lain-lain. Untuk besi beton yang penting adalah kekuatannya, ukurannya, dan lain-lain.

- Barang konsumen, yaitu barang yang langsung dipergunakan oleh pembelinya, misalnya produk garmen, produk makanan, kosmetik, dan lain-lain. Untuk produk dalam kategori ini, selain parameter teknis, sangat penting parameter wajah dari produk, misalnya *packaging*. Bila bentuk *packaging*, warna, lukisan dan bentuk huruf tidak menarik, atau bermutu rendah, maka barang tersebut pasti tidak akan laku karena dianggap bermutu rendah. Untuk itulah, banyak produk kosmetik, yang biaya pembuatan *packaging*-nya lebih mahal dari biaya pembuatan produknya sendiri.
- Jasa, produk jasa merupakan produk yang paling sensitif, karena bagian operasi yang biasanya berada di *back-room*, sering harus berhadapan dengan pelanggan. Pelanggan langsung merasakan kualitas dari pelayanan yang diberikan pada saat transaksi terjadi. Meskipun produk berkualitas tinggi, bila kualitas pelayanan tidak baik, maka secara keseluruhan produk jasa tersebut akan dinilai tidak baik.

Penurunan Tingkat Kualitas di Luar Rencana

Telah dibahas di atas, bahwa dalam tingkat Perencanaan Kualitas harus sudah ditentukan tingkat kualitas produk kita. Penentuan tingkat kualitas adalah keputusan yang bersifat strategis, karena dengan ditentukannya tingkat kualitas, maka rencana biaya produksi dan calon pelanggan produk kita sudah tertentu. Produk yang akan diproduksi harus dengan tepat mencapai apa yang sudah kita rencanakan.

Dalam praktik sehari-hari, kita masih sering menemukan perusahaan yang terpaksa menurunkan kualitas produknya, karena produk tersebut tidak mencapai sasaran kualitas yang ditentukan. Produk yang seharusnya tingkat terbaik (katakanlah *grade 1*), diturunkan menjadi tingkat kedua, karena terdapat cacat pada produk tersebut. Kemudian produk ini dijual dengan harga tingkat dua yang lebih murah daripada yang direncanakan. Kejadian ini menunjukkan pelaksanaan operasi tidak dapat melakukan apa yang sudah diren-

canakan. Suatu masalah serius yang harus segera ditangani, tidak boleh dibiarkan berlarut-larut. Ada dua kemungkinan yang menjadi penyebab. Bagian operasi bekerja tidak sempurna, atau rencana memang melebihi kemampuan bagian operasi. Keduanya salah dan harus ditangani. **Rencanakan kerja Anda dan kerjakan rencana Anda.**

Mengelola Harapan Pelanggan

Karena biaya merupakan fungsi dari kualitas, maka setiap berhadapan dengan produk yang akan dibeli, pelanggan akan memikirkan biaya yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan produk yang diinginkan. Dengan diketahui besarnya biaya yang akan dikeluarkan, timbullah harapannya. Harapan kepuasan yang dikaitkan dengan kualitas produk. Makin besar biaya yang harus dikeluarkannya, makin besar pula harapan akan kualitas produk. Bila ternyata bahwa kepuasan pelanggan tidak dapat dipenuhi, maka pelanggan akan sangat tidak puas. Karenanya, mengelola harapan pelanggan menjadi salah satu fungsi yang sangat penting dalam kegiatan mengelola kualitas produk. Pengelolaan harapan pelanggan tidak mungkin akan berhasil, jika pada saat perencanaan kualitas, kualitasnya sendiri tidak direncanakan secara baik.

Brand Image dan Persepsi Pelanggan

Bila produk, barang maupun jasa, berhasil mempertahankan kualitasnya sesuai dengan yang dijanjikan, ditambah biaya (untuk pelanggan adalah harganya) yang layak, maka tercapailah kepuasan pelanggan. Bila hal ini dapat dipertahankan dalam jangka waktu yang agak lama, maka akan terjadi *brand image*, berarti merek dagang produk kita akan mendapat nama baik. Nama baik, merupakan indikator bagi pembeli dalam menilai kualitas produk kita. Pelanggan akan mempunyai persepsi yang positif. Menumbuhkan *brand image* bukan hal yang mudah, setelah tercapai, mempertahankan *image* itu merupakan pekerjaan yang harus dilakukan dengan serius dan teliti, karena itu adalah senjata bersaing yang akan merupakan keunggulan kita.

Kesimpulan

Agar produk barang atau jasa kita mampu bersaing dan unggul di pasar, kita harus menumbuhkan *brand image* yang baik. *Brand image* hanya akan terjadi, bila harapan pelanggan kita terpenuhi. Terpenuhinya harapan merupakan hasil dari kualitas yang dijanjikan disertai harga yang layak. Kualitas harus sudah ditentukan tingkatnya pada saat perencanaan kualitas, karena penentuan tingkat kualitas, berarti pula pemilihan dan penentuan siapa calon pelanggan kita. Kualitas produk yang tidak direncanakan, akan menyebabkan produk kita tidak mempunyai sasaran calon pembeli dan akan kehilangan pasar.

Daftar Pustaka

- Juran, JM (1988). *Juran on Planning on Quality*. New York: The Free Press.
- Juran, JM. (1992). *Juran on Quality by Design*. New York: The Free Press.
- Juran, JM dan Frank M. Gryna (1993). *Quality Planning and Analysis*, edisi ke-3. New York: McGraw-Hill.

*In Solihin, MSc adalah Faculty Member
Sekolah Tinggi Manajemen
Prasetiya Mulya.*
