

# STRATEGI PRODUKSI YANG AMPUHH: Menjadi Juara di Kelasnya

*Tin Solihin, MSc*

## Pengantar

Dalam percakapan sehari-hari, istilah tingkat kualitas sering digunakan untuk dua macam arti. Pertama, tingkat kualitas sebagai kelas kualitas atau *grade*, yang menunjukkan kualitas desain dari produk atau jasa yang diproduksi, yang biasanya dinyatakan dalam spesifikasi produk. Kedua, tingkat kualitas diartikan sebagai taraf kualitas atau level kualitas yang dicapai pada saat barang diproduksi. Contohnya, meskipun dalam spesifikasi ditentukan ukuran sebuah produk adalah  $10 \pm 0,1$  mm, yang berarti ukuran produk boleh berkisar dari 9,9 sampai 10,1 mm, dengan tingkat *reject* atau kegagalan 2%, tetapi bila kita bekerja dengan baik, tingkat *reject* dapat ditekan menjadi 1%. Tingkat *reject* ini disebut level atau taraf kualitas. Level kualitas dengan *reject* 1% dikatakan mempunyai level kualitas yang lebih baik daripada dengan *reject* 2%. Contoh lain, misalnya hasil produksi dari contoh di atas ternyata memenuhi syarat  $10 \pm 0,1$ ; kita dapat mengatakan, bahwa level kualitas produk lebih baik daripada spesifikasinya.

Untuk tidak mengisruhkan pengertian, dalam tulisan ini istilah **tingkat kualitas** tidak lagi digunakan, tetapi diubah menjadi **kelas kualitas** dan **level kualitas** dengan arti yang berbeda sesuai dengan yang telah didefinisikan di atas. Dalam praktek sehari-hari, bila sebuah perusahaan menekankan peningkatan kualitas kepada karyawannya, maksudnya meningkatkan kualitas yang dicapai saat produksi, berarti meningkatkan level kualitas.

## Menentukan Kelas Kualitas

Penentuan kelas kualitas adalah keputusan strategis yang harus ditentukan oleh manajemen puncak pada saat produk masih dalam desain. Tiap tingkat kualitas

mempunyai pelanggan yang berbeda, berarti pemilihan tingkat kualitas sudah sekaligus memilih pelanggan. Produk dengan kelas kualitas yang berbeda tidak akan bersaing secara langsung, bahkan sering tidak bersaing sama sekali, apa lagi bila perbedaan kelasnya cukup jauh. Pelanggan yang akan datang menginap di hotel berbintang lima, bukan pelanggan yang akan datang untuk menginap di hotel berbintang tiga. Keduanya tidak bersaing secara langsung, karena mempunyai pelanggan yang berbeda. Demikian juga untuk produk-produk lain. **Persaingan pada prinsipnya hanya terjadi intrakelas kualitas, bukan antarkelas kualitas.**

Penentuan kelas kualitas tentunya harus melalui penelitian atau minimal survai pasar yang akan menjadi sasaran penjualan. Kelas harus sesuai dengan keinginan pasar yang dikombinasikan dengan kemampuan internal perusahaan. Mampukah bagian produksi memproduksi kelas tersebut? Kemampuan internal harus mempertimbangkan kemampuan teknologi perusahaan, kemampuan sumber daya manusianya, kemampuan mendapatkan bahannya, dan kemampuan pendanaannya. Bila semua tidak menjadi masalah, masih harus diperhatikan budaya, kebiasaan dan kemauan kerja pada karyawan. Dengan memproduksi produk pada kelas yang berbeda, kebiasaan kerja dan kemauan kerja harus disesuaikan. Kebiasaan kerja untuk memproduksi produk kelas tinggi sangat berbeda dengan kebiasaan produksi untuk memproduksi produk kelas yang lebih rendah. Untuk memproduksi produk kelas tinggi, garmen misalnya, karyawan penjahit harus sangat teliti, jauh lebih teliti dibanding memproduksi garmen kelas murahan. Kualitas jahitan yang diharapkan sangat berbeda, kelurusan jahitan, kerapian jahitan, jarak jahitan akan berbeda. Ini

semua disebabkan harapan pelanggan yang lebih tinggi terhadap kelas kualitas yang lebih tinggi.

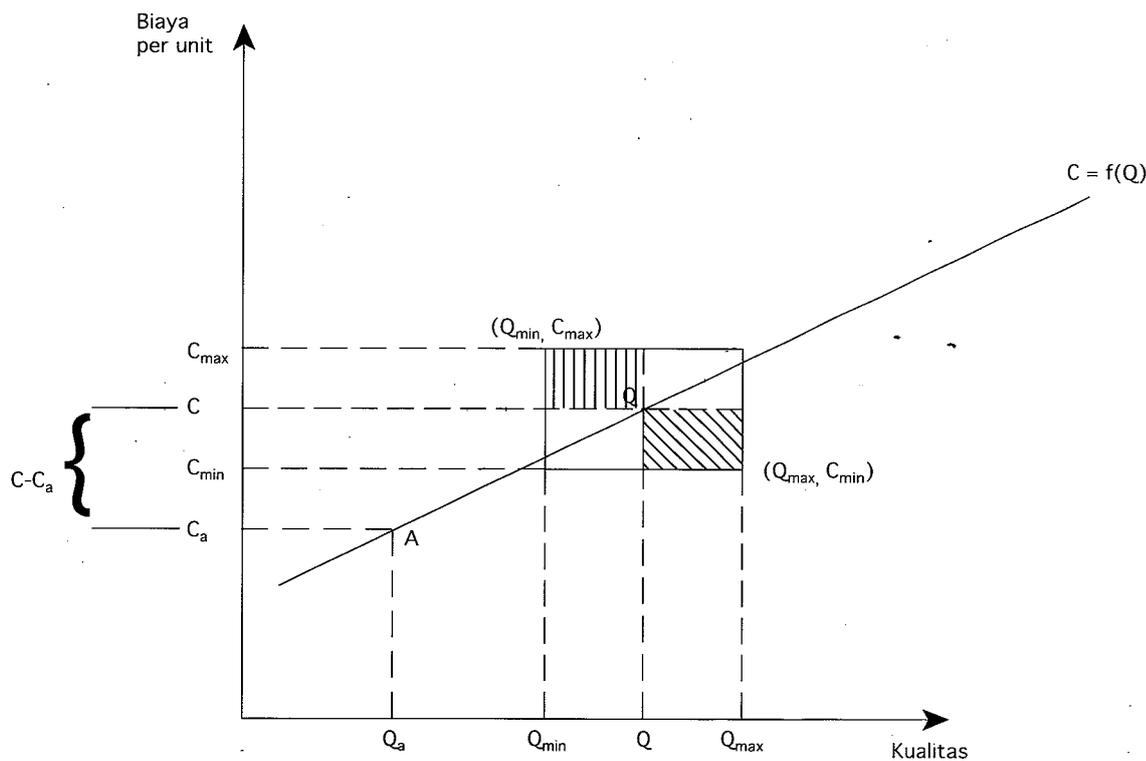
Uraian tentang kelas kualitas dan perencanaan kualitas pernah dibahas dalam *Forum Manajemen Prasetiya Mulya*, No. 59, 1995, dengan judul: "Perencanaan Kualitas, Mengapa Diperlukan?" Karena itu, yang kita dibahas di sini hanya masalah level kualitas atau taraf kualitas.

## Level Kualitas dan Permasalahannya

Andaikan kita telah menentukan bahwa kelas kualitas yang kita pilih adalah kelas Q (lihat gambar), berarti biaya yang sudah kita perhitungkan secara wajar untuk memproduksi sebuah unit produk tersebut adalah sebesar C. Titik (Q, C) ini kita namakan titik kerja.

Dalam praktek, para karyawan dimotivasi untuk meningkatkan kualitas tanpa menambah biaya. Artinya biaya C harus tetap, tetapi kualitas Q harus meningkat. Titik kerja kita bergeser horizontal ke arah kanan. Pergeseran ini suatu ketika akan berhenti, artinya dengan biaya C, tidak mungkin lagi kualitas ditingkatkan, katakanlah kita mendapat titik  $Q_{max}$ . Alternatif lain, kita tetap berpegang pada titik kerja Q, tapi dilakukan upaya untuk menekan biaya produksi, sehingga nilai C berkurang. Dalam grafik, kita akan melihat bahwa titik kerja kita akan bergeser vertikal ke bawah. Ini berarti dengan kualitas yang sama biaya untuk memproduksi produk tersebut menurun. Penurunan ini pun suatu ketika berhenti. Artinya, sudah tidak mungkin lagi biaya diturunkan tanpa mengganggu kualitas. Sekarang kita mendapat titik  $C_{min}$ .

Tentu saja, hasil yang terbaik adalah, bila kita dapat mengubah kedua-duanya,



baik kualitas maupun biaya. Titik optimum ini adalah titik  $(Q_{max}, C_{min})$ . Bila kita dapat mencapai titik ini, produk kita pasti menang dalam persaingan di pasar.

Yang celaka, dalam praktek yang sering terjadi adalah gerak kebalikannya. Artinya, tanpa disadari, kualitas kita bergeser dari titik kerja  $Q$  horizontal ke kiri. Seperti tadi, pergeseran ini suatu ketika berhenti, kita namakan titik ini titik  $Q_{min}$ . Berhentinya pergeseran bukan karena kualitas tidak mungkin menurun lagi, tetapi sampai titik ini, bila kualitas turun lagi, tidak mungkin ada orang yang mau membelinya. Satu-satunya cara, yang sering dilakukan orang, meskipun sebetulnya suatu cara yang salah, ialah menurunkan kelas produk tersebut, misalnya ke titik  $A$ . Tetapi untuk memproduksi produk dengan kualitas  $Q_a$ , biaya yang dikeluarkan harus  $C_a$ . Bila biaya bukan  $C_a$ , tapi tetap  $C$ , maka produk akan dijual dengan harga rugi, karena  $C_a$  (biaya yang wajar untuk kelas kualitas  $Q_a$ ) jauh lebih kecil daripada  $C$ . Selisih  $C$  dengan  $C_a$ , merupakan kerugian yang diderita produsen, akibat produksi tidak dapat mencapai kelas kualitas yang sudah direncanakan. Kejadian lain yang mungkin terjadi adalah kualitas  $Q$  dapat dipertahankan, tetapi

biaya produksi membengkak, artinya titik kerja kita sekarang bergeser secara vertikal ke atas. Pergeseran ini suatu ketika akan berhenti, katakanlah di titik  $C_{max}$ . Biaya tidak mungkin naik lagi, karena titik impas telah terlampaui. Produk hanya akan memberikan kerugian, bukan keuntungan.

Situasi yang paling parah, adalah bila kualitas produk menurun, sedang biaya membengkak. Titik  $(Q_{min}, C_{max})$  adalah titik yang paling buruk dalam analisis kita, titik ini akan menyebabkan produk kita, bukan saja kalah bersaing, tetapi mati total.

Dengan menggunakan analisis di atas, tidak heran bagi kita, **manajer produksi harus selalu melancarkan gerakan meningkatkan kualitas dan menurunkan biaya**. Di kelas kualitas mana pun kita berada, yang harus kita lakukan sama saja. Daerah di atas garis  $C = f(Q)$  (garis biaya sebagai fungsi dari kualitas), terutama segi empat di kiri atas, adalah daerah yang tidak kita kehendaki. Kebalikannya, daerah di bawah garis  $C = f(Q)$ , terutama segi empat di kanan bawah, adalah daerah yang kita kehendaki. Titik  $(Q_{max}, C_{min})$  adalah titik keunggulan kita, sedang titik  $(Q_{min}, C_{max})$  adalah titik kehancuran kita.

Dalam praktek, garis batas titik-titik

ekstrem tersebut belum tentu benar-benar garis lurus. Sering juga seorang manajer produksi pun tidak tahu di titik mana produk berada. Keadaan demikian sangat berbahaya, karena tanpa mengetahui posisi kita secara pasti di dalam diagram di atas, kita akan bekerja membuta, begitu ketahuan, situasi mungkin sudah tidak tertolong lagi.

Yang kita bicarakan di atas adalah biaya, bukan harga jual. Penentuan harga jual, meskipun selalu berbasiskan biaya produksi, memerlukan kriteria-kriteria pemasaran yang lain. Orang produksi harus selalu bicara biaya. Dengan biaya yang rendah, orang pemasaran dapat menjual dengan harga yang lebih rendah pula, kita akan unggul dalam persaingan harga untuk kualitas yang sama. Atau dengan kualitas yang lebih baik kita dapat menjual dengan harga yang sama, produk kita akan unggul dalam persaingan kualitas untuk harga yang sama. Bila kualitas unggul, dan harga murah, kita pasti menjadi nomor satu, karena kita **menjadi juara di kelasnya**.

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