

Manajemen dan Kontrol

Kualitas

Oleh: Agung Riksana, SIP.,MM



2011

www.stisitelkom.ac.id

James R Evan dan William M Lindsay (2005) dalam bukunya *The Management and Control Of Quality* mengemukakan beragam definisi terkait Mutu/kualitas. salah satu yang dikemukakan adalah sebuah studi yang menanyakan kepada manajer dari 86 firma di selatan amerika serikat. dapat diambil definisi hasil jajak pendapat tersebut bahwa kualitas mencakup:

1. *Perfection*
2. *constistency*
3. *Eliminating waste*
4. *Speed of delivery*
5. *Compliance with policies and procedures*
6. *Providing a good, usable product*
7. *Doing it right the first time*
8. *Delighting or pleasing customer*
9. *Total customer service and satisfaction*

Maka sangat penting untuk mengerti keberagaman perspective dari mana kualitas itu dilihat untuk dapat menghargai peranan kualitas dalam berbagai bagian organisasi bisnis.

Terdapat berbagai perspektif dimana kualitas didefinisikan, diantaranya perspektif berdasarkan produk, dimana kesempurnaan produk menjadi hal penting. sementara perspektif berdasarkan pengguna dapat dilihat definisi kualitas sebagai *fitness for intended use*, atau seberapa baik performansi produk sesuai dengan fungsi yang yang dimaksudkan.

Dimensi atau perspektif lain adalah *Value based perspective* atau perspektif berdasarkan nilai, ini artinya pendekatan dalam mendefinisikan mutu berdasarkan nilai yang dimiliki, yaitu hubungan antara kegunaan atau kepuasan dengan harga. Dari perspektif ini produk berkualitas adalah produk yang memiliki kegunaan yang baik yang setara dengan produk yang dimiliki kompetitor dan dijual pada harga yang lebih murah.

Perspektif berikutnya adalah *manufacturing-based perspective* atau perspektif berdasarkan sudut pandang pabrik. Sudaut pandang ini menyatakan bahwa produk bermutu adalah hasil

yang diinginkan yang sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan oleh pabrik. Spesifikasi adalah target dan toleransi yang ditentukan oleh pendesain produk dan jasa.

Customer-Driven Quality

terkait terminologi tentang kualitas ini pada tahun 1978 dilakukan standarisasi terminologi tentang kualitas oleh The American National Standards Institute (ANSI) dan The American Society for Quality (ASQ). Group ini mendefinisikan kualitas sebagai *“the totality of features and characteristics of a product or service that bears on its ability to satisfy given needs”*. namun pada tahun 1980 an, banyak perusahaan mulai menggunakan definisi yang lebih sederhana dan powerful, yang berorientasi kepada customer yang tetap populer hingga saat ini yaitu: *Quality is meeting or exceeding customer expectations.*

Kualitas Sebagai Framework Manajemen

Pada tahun 1970 salah satu unit kerja General Electric (GE) mempelajari persepsi konsumen terkait kualitas dari beragam produk GE. produk dengan kualitas rendah disimpulkan cenderung menurunkan sudut pandang konsumen bahwa kualitas serupa dengan *conformance to spesification*, dan parameter lain seperti jumlah cacat dan penggunaan sistem kontrol kualitas. sebaliknya jenis produk yang melahirkan pujian dari konsumen ditemukan memberikan penekanan kepada memuaskan harapan konsumen, menentukan kebutuhan melalui riset pasar, menggunakan ukuran kinerja mutu berbasis konsumen, memiliki sistem kontrol mutu yang ditempatkan pada seluruh fungsi bisnis, tidak hanya manufaktur/pabrik.

Unit kerja GE tersebut menyimpulkan bahwa mutu/kualitas tidak boleh dilihat semata mata hanya dari disiplin teknis, tetapi harus dilihat dari disiplin manajemen. artinya kualitas mencakup seluruh aspek bisnis enterprise yang meliputi: desain, marketing, manufaktur, manajemen SDM, hubungan dengan supplier, manajemen keuangan, dan lain lain.

saat perusahaan mulai menyadari luasnya cakupan kualitas, konsep *Total Quality (TQ)* muncul. definisi TQ diajukan pada tahun 1992 oleh pejabat dan CEO dari sembilan perusahaan terbesar

Amerika yang bekerja sama dengan dekan fakultas bisnis dan teknik dari universitas ternama dan juga konsultan dengan definisi sebagai berikut:

TQ adalah sistem manajemen yang berfokus pada individu yang bertujuan menciptakan peningkatan kepuasan konsumen secara berkelanjutan pada harga yang rendah. TQ merupakan pendekatan sistem secara total (bukan terpisah dalam area maupun program) dan merupakan bagian yang menyatu dengan strategi tingkat atas; TQ bekerja secara horizontal lintas fungsi dan departement, melibatkan pegawai, dari atas ke bawah dan meluas ke belakang dan depan untuk memasukan *supply chain* dan *customer chain*. TQ menekankan pada proses pembelajaran dan adaptasi terhadap perubahan yang terus menerus sebagai kunci sukses organisasi.

Landasan TQ adalah secara filosofis: metode ilmiah. TQ terdiri dari sistem, metode dan alat. sistem mengijinkan perubahan; secara filosofis tetap sama. TQ diarahkan kepada nilai yang menekankan martabat individu dan kekuatan tindakan komunitas.

Procter and Gamble menggunakan definisi yang singkat: *Total quality unyielding and continually improving effort by everyone in an organization to understand, meet, and exceed the expectation of customers.*

Prinsip Total Quality

bagaimanapun bahasanya, Total Quality selalu berdasarkan tiga prinsip fundamental:

1. Fokus kepada konsumen dan stekholder
2. Partisipasi dan Kerja tim oleh setiap orang dalam organisasi
3. Fokus kepada proses yang didukung oleh peningkatan berkelanjutan dan pembelajaran

Tiga Level Kualitas

Sebuah organisasi yang berkomitmen terhadap total quality harus menerapkan kualitas pada tiga level: level organisasi, level proses, dan level *performer/job*.

Pada level organisasi kualitas memperhatikan pada persyaratan konsumen eksternal. suatu organisasi harus mencari input secara berkala. pertanyaan berikut dapat membantu untuk

mendefinisikan kualitas pada level organisasi:

1. produk dan jasa mana yang memenuhi harapan anda?
2. mana yang tidak?
3. produk dan jasa apa yang anda butuhkan tetapi tidak anda terima?
4. apakah anda menerima produk atau jasa yang tidak anda butuhkan?

Standar kinerja yang berbasis konsumen digunakan sebagai basis penetapan tujuan, problem solving, penghargaan kinerja, insentif kompensasi, penghargaan non finansial, dan alokasi sumberdaya.

Pada level proses, unit organisasi diklasifikasikan sebagai fungsi atau departemen seperti marketing, desain, pengembangan produk, operasi, keuangan, pembelian, billing, dll.

pada level ini manajer harus bertanya indikator berikut:

1. produk dan jasa apa yang paling penting bagi konsumen
2. produk dan jasa tersebut ada pada prosedur apa?
3. proses mana yang paling memiliki dampak signifikan pada standar kinerja berorientasi konsumen dari organisasi?
4. siapa konsumen internal dan apa kebutuhan mereka?

Pada level *performer/job*, standar untuk output harus berdasar pada kualitas dan persyaratan jasa konsumen yang berasal dari level organisasi dan dan level proses. standar tersebut diantaranya termasuk persyaratan akurasi, keterselesaian, inovasi, ketepatan waktu, dan biaya. untuk setiap output individu, seseorang harus bertanya:

1. apa yang diperlukan oleh konsumen baik internal maupun eksternal?
2. bagaimana persyaratan tersebut diukur?
3. apa standar spesifik untuk masing masing ukuran?