

# Manajemen Kualitas

D. Wahyu Ariani



## PENDAHULUAN

---

Kata kualitas sering terdengar, namun kadang kurang memahami hakikat yang terkandung di dalamnya. Secara konvensional, kualitas didefinisikan dengan penggambaran karakteristik langsung dari suatu produk, seperti performansi, keandalan, kemudahan dalam penggunaan, estetika dan sebagainya.

Dalam era globalisasi, secara strategik kualitas didefinisikan sebagai segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Keunggulan suatu produk terukur melalui tingkat kepuasan pelanggan.

Karakteristik sistem kualitas modern dicirikan dalam lima aspek, yaitu: berorientasi pada pelanggan, adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak, adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk berkualitas, adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan dan adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan jalan hidup (*way of life*).

Manajemen kualitas didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi, secara terus menerus (*continuous improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Beberapa hal penting yang terkandung dalam definisi tersebut adalah adanya perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, jaminan kualitas, dan peningkatan kualitas.

### **Perluah Penerapan Manajemen Kualitas?**

Konsep tersebut di atas dikemukakan oleh Joseph M. Juran dan W. Edward Deming yang keduanya pakar berkebangsaan Amerika Serikat. Namun konsep ini pada awalnya justru tidak laku di negaranya sendiri, justru bangsa Jepang yang mencoba menjalankannya. Paham yang dikenal di

Jepang dengan istilah Kaizen, ternyata mampu membuat Jepang mengungguli Amerika dalam perekonomian.

Industri mobil di Amerika Serikat seperti GM, Ford, dan Chrysler berpuluh-puluh tahun menguasai pasar di negaranya. Namun, pada saat ini Jepanglah yang menguasai sebagian pangsa pasar mobil di Amerika. Alasannya sederhana, Jepang membuat mobil yang diinginkan oleh *customer*, antara lain karena irit bahan bakar dan murah harganya, meski marjin laba yang diperoleh lebih kecil dari mobil produk industri Amerika Serikat.

Terlebih dalam era globalisasi, dimana tidak ada batasan dalam persaingan, membuat perusahaan harus mampu memberikan produk yang diinginkan oleh masyarakat. Jika hal ini tidak dilakukan maka bukan tak mungkin sekuat dan sebesar apapun sebuah perusahaan, akan tak mampu untuk *survive*.

Dengan mempelajari modul pertama ini, diharapkan Anda akan dapat menjelaskan pengertian sejarah dan manfaat Manajemen Kualitas pada industri Manufaktur dan Jasa. Lebih khusus dengan mempelajari modul pertama ini diharapkan Anda akan dapat:

1. Menjelaskan Pengertian Kualitas.
2. Menjelaskan Mengapa Kualitas Penting.
3. Menjelaskan Konsep Kualitas pada Industri Manufaktur.
4. Menjelaskan Konsep Kualitas pada Industri Jasa.
5. Menjelaskan Pengertian Manajemen Kualitas.
6. Menjelaskan Sejarah Perkembangan Manajemen Kualitas.
7. Menjelaskan Model-model Manajemen Kualitas: Deming, Juran, dan Crosby.
8. Menjelaskan Biaya Kualitas.
9. Menjelaskan Biaya Kualitas dan Nilai Kualitas.

Untuk mencapai tujuan tersebut, modul pertama dibagi menjadi tiga kegiatan belajar yang masing-masing berjudul: Konsep Kualitas, Perkembangan Manajemen Kualitas dan Sistem Kualitas.

Langkah yang baik adalah mempelajari dengan teliti dari setiap uraian dan contoh yang ada pada masing-masing kegiatan belajar untuk kemudian mencoba latihan yang ada dan dikerjakan dalam buku catatan Anda. Kemudian bandingkanlah dengan kunci jawaban yang ada. Apabila Anda masih mempunyai keraguan, bacalah kembali uraian dan contoh yang ada sehingga Anda benar-benar menguasai konsep yang diberikan. Demikian

juga pada tes formatif, minimal Anda mendapatkan 80% jawaban yang benar. Apabila tidak, janganlah Anda berpindah pada kegiatan belajar yang lain, karena hal ini akan membuat belajar Anda menjadi kurang efektif. Penguasaan materi dengan benar pada suatu kegiatan belajar sangat diperlukan sebelum beralih pada kegiatan belajar berikutnya.

**KEGIATAN BELAJAR 1****Konsep Kualitas****A. PENGERTIAN KUALITAS**

Karakteristik lingkungan dunia usaha saat ini ditandai oleh perkembangan yang serba cepat di segala bidang. Persaingan bukan hanya mengenai seberapa tinggi tingkat produktivitas perusahaan dan seberapa rendahnya tingkat harga produk maupun jasa, namun lebih pada kualitas produk atau jasa tersebut, kenyamanan, kemudahan, serta ketepatan dan kecepatan waktu dalam pencapaiannya. Persaingan ekonomi dunia usaha tersebut menjadi semakin ketat sehingga menuntut kepiawaian manajemen dalam mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi dalam aktivitas ekonomi dunia.

Untuk menghadapi persaingan tersebut, dunia usaha dituntut untuk mampu mengadakan perubahan. Ada tiga ciri gambaran perubahan yang banyak didengungkan, yaitu kesementaraan, keanekaragaman, dan kebaruan. Kesementaraan antara lain ditunjukkan dengan semakin pendeknya umur suatu produk yang bukan disebabkan tidak berfungsinya produk tersebut secara teknis tetapi karena sudah ketinggalan jaman dengan adanya perkembangan teknologi, perubahan selera konsumen dan perubahan corak persaingan. Keanekaragaman terlihat dengan semakin banyaknya jenis produk yang beredar di pasar yang tidak terbatas pada *consumer's goods* tetapi juga pada jenis teknologi yang ditawarkan. Selain itu, produsen maupun pelanggan secara umum, sering dihadapkan pada hal-hal baru yang tidak pernah terbayangkan sebelumnya, teknologi baru, ilmu pengetahuan baru, produk dan jasa baru, gaya hidup baru, harapan-harapan baru, dan sebagainya.

Demikianlah, perubahan-perubahan yang serba cepat dalam era globalisasi saat ini akan membawa implikasi pada pengelolaan ekonomi nasional maupun operasi dunia usaha sebagai pelaku kegiatan ekonomi. Dalam bahasa sederhana, globalisasi bisa diartikan: di mana pun ada permintaan dan dari mana pun asalnya, dapat dipasok dengan cepat dan tepat. Pada seminar PPI yang diselenggarakan pada tanggal 15 Agustus 1995, Menteri Perdagangan dalam sambutannya menyatakan bahwa suatu kegiatan usaha dapat dikatakan bersifat global apabila dirasakan lebih menguntungkan

jika bisa mengintegrasikan produksi dan pemasaran dari mana pun di dunia ini dengan tujuan melayani pasar seluruh dunia. Perubahan itu sendiri memang mengandung risiko karena ada kemungkinan keadaan yang diharapkan tidak dapat tercapai. Namun, tidak jarang adanya kondisi yang tidak berubah atau terlambat berubah juga besar risikonya, bahkan lebih besar daripada risiko perubahan. Dalam kurun waktu yang relatif singkat, muncul konsep-konsep ekonomi baik secara makro maupun mikro. Hal ini membawa dampak positif bagi dunia usaha dan para akademisi di Indonesia. Pertanyaan yang sering muncul di benak mereka adalah, “Apa yang seharusnya dilakukan guna selalu meningkatkan keunggulan bersaing?”

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, terlebih dahulu harus dipahami bahwa dalam pasar global, cakupan persaingan telah berubah. Pasar domestik semakin menjadi bagian dari pasar dunia, yang dipasok dari pusat-pusat produksi di seluruh dunia. Oleh karena itu, semakin banyak perusahaan telah mengubah strateginya dari perusahaan yang berusaha menguasai sumber daya dalam negeri untuk menguasai pasar domestik ke perusahaan yang berusaha menemukan kombinasi optimal dari sumber daya lokal dan luar negeri untuk dapat bersaing baik di pasar domestik maupun pasar luar negeri. Dalam kondisi yang seperti ini, hanya produk dan jasa yang berkualitaslah yang akan memenangkan persaingan dan mempertahankan posisinya di pasar. Keberadaan produk dan jasa lokal dan nasional di suatu negara tidak akan luput dari tuntutan persaingan di samping juga mempunyai peluang untuk berkembang menjadi produk global dan membanjiri pasar lokal negara lainnya, sejauh persyaratan yang dituntut oleh pasar dipenuhinya.

Sementara itu, untuk menjaga konsistensi kualitas produk dan jasa yang dihasilkan dan sesuai dengan tuntutan kebutuhan pasar, perlu dilakukan pengendalian kualitas (*quality control*) atas aktivitas proses yang dijalani. Dari pengendalian kualitas yang berdasarkan inspeksi dengan penerimaan produk yang memenuhi syarat dan penolakan yang tidak memenuhi syarat sehingga banyak bahan, tenaga, dan waktu yang terbuang, muncul pemikiran untuk menciptakan sistem yang dapat mencegah timbulnya masalah mengenai kualitas agar kesalahan yang pernah terjadi tidak terulang lagi.

Kualitas merupakan topik yang hangat di dunia bisnis dan akademisi. Namun demikian, istilah tersebut memerlukan tanggapan secara hati-hati dan perlu mendapat penafsiran secara cermat. Faktor utama yang menentukan kinerja suatu perusahaan adalah kualitas barang dan jasa yang dihasilkan. Produk dan jasa yang berkualitas adalah produk dan jasa yang sesuai dengan

apa yang diinginkan konsumennya. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan perlu mengenal konsumen atau pelanggannya dan mengetahui kebutuhan dan keinginannya. Ada banyak sekali definisi dan pengertian kualitas, yang sebenarnya definisi atau pengertian yang satu hampir sama dengan definisi atau pengertian yang lain. Pengertian kualitas menurut beberapa ahli yang banyak dikenal antara lain:

1. Ishikawa (1943) "kualitas untuk memperbaiki kinerja organisasi dengan *cause and effect diagram* yang digunakan untuk mendiagnosis *quality problem*".
2. Juran (1962) "kualitas adalah kesesuaian dengan tujuan atau manfaatnya".
3. Crosby (1979) "kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi *availability, delivery, reliability, maintainability, dan cost effectiveness*".
4. Deming (1982) "kualitas harus bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan di masa mendatang".
5. Garvin (1987) "kualitas berkenan dengan beberapa pendekatan, yaitu *product based, user based, manufacturing based, dan value based*".
6. Feigenbaum (1991) "kualitas merupakan keseluruhan karakteristik produk dan jasa yang meliputi *marketing, engineering, manufacture, dan maintenance*, atau yang disebut dengan konsep *organization wide total quality control* dalam mana produk dan jasa tersebut dalam pemakaiannya akan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan".
7. Scherkenbach (1991) "kualitas ditentukan oleh pelanggan; pelanggan menginginkan produk dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan harapannya pada suatu tingkat harga tertentu yang menunjukkan nilai produk tersebut".
8. Elliot (1993) "kualitas adalah sesuatu yang berbeda untuk orang yang berbeda dan tergantung pada waktu dan tempat, atau dikatakan sesuai dengan tujuan".
9. Goetch dan Davis (1995) "kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan".
10. Perbendaharaan istilah *ISO 8402* dan dari Standar Nasional Indonesia (SNI 19-8402-1991), kualitas adalah keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan, baik yang dinyatakan secara tegas maupun tersamar. Istilah kebutuhan

diartikan sebagai spesifikasi yang tercantum dalam kontrak maupun kriteria-kriteria yang harus didefinisikan terlebih dahulu.

Istilah Kualitas memang tidak terlepas dari manajemen kualitas yang mempelajari setiap area dari manajemen operasi dari perencanaan lini produk dan fasilitas, sampai penjadwalan dan memonitor hasil. Kualitas merupakan bagian dari semua fungsi usaha yang lain (pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan). Dalam kenyataannya, penyelidikan kualitas adalah suatu penyebab umum (*common cause*) yang alamiah untuk mempersatukan fungsi-fungsi usaha. Flynn, Schroered, dan Sakalubara (1994) mengidentifikasi tujuh faktor kualitas, yaitu dukungan manajemen (*management support*), informasi kualitas (*quality information*), manajemen proses (*process management*), desain produk (*product design*), manajemen kekuatan kerja (*workforce management*), keterlibatan pemasok (*supplier involvement*), dan keterlibatan karyawan (*customer involvement*) (Dilber, Buyyurt, Zaim, dan Tarim, 2005).

Selain itu, kualitas memerlukan suatu proses perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement process*) yang dapat diukur, baik secara individual, organisasi, korporasi, dan tujuan kinerja nasional. *Quality improvement* ini memerlukan komitmen manajemen, pendekatan strategik terhadap sistem kualitas, pengukuran kualitas, perbaikan proses, pendidikan dan pelatihan, dan pengurangan penyebab masalah. Dukungan manajemen, karyawan, dan pemerintah untuk perbaikan kualitas adalah penting bagi kemampuan berkompetisi secara efektif di pasar global. Perbaikan kualitas lebih dari suatu strategi usaha, melainkan merupakan suatu tanggung jawab pribadi, bagian dari warisan kultural, dan merupakan sumber penting kebanggaan nasional. Komitmen terhadap kualitas adalah suatu sikap yang diformulasikan dan didemonstrasikan dalam setiap lingkup kegiatan dan kehidupan, serta mempunyai karakteristik hubungan yang paling dekat dengan anggota masyarakat.

Demikianlah, konsep kualitas harus bersifat menyeluruh, baik produk maupun prosesnya. Kualitas produk meliputi kualitas bahan baku dan barang jadi, sedangkan kualitas proses meliputi kualitas segala sesuatu yang berhubungan dengan proses produksi perusahaan manufaktur dan proses penyediaan jasa atau pelayanan bagi perusahaan jasa. Kualitas harus dibangun sejak awal, dari penerimaan *input* hingga perusahaan menghasilkan *output* bagi pelanggannya. Setiap tahapan dalam proses produksi maupun

proses penyediaan jasa atau pelayanan juga harus berorientasi pada kualitas tersebut. Hal ini disebabkan setiap tahapan proses mempunyai pelanggan. Hal ini berarti pelanggan suatu proses adalah proses selanjutnya, dan pemasok suatu proses adalah proses sebelumnya.

## **B. MENGAPA KUALITAS PENTING**

Istilah kualitas sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Ada beberapa alasan perlunya kualitas bagi suatu organisasi. Russel dan Taylor (1996) mengidentifikasi enam peran pentingnya kualitas, yaitu: (1) meningkatkan reputasi perusahaan, (2) menurunkan biaya, (3) meningkatkan pangsa pasar, (4) dampak internasional, (5) adanya pertanggungjawaban produk, (6) untuk penampilan produk, dan (7) mewujudkan kualitas yang dirasakan penting, serta masih banyak lagi alasan-alasan mengapa kualitas begitu penting bagi organisasi atau perusahaan.

### **1. Reputasi Perusahaan**

Perusahaan atau organisasi yang telah menghasilkan suatu produk atau jasa yang berkualitas akan mendapat predikat sebagai organisasi yang mengutamakan kualitas. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi tersebut dikenal oleh masyarakat luas dan mendapatkan nilai “lebih” di mata masyarakat. Karena nilai “lebih” itulah maka perusahaan atau organisasi tersebut dipercaya masyarakat. Masyarakat saat ini sudah memiliki berbagai pilihan produk dan pelayanan, dari yang murah hingga yang mahal, dan dari yang paling sesuai dengan kebutuhannya hingga yang kurang diminatinya. Hal ini membuat produsen harus bersaing, karena pelanggan saat ini lebih “pintar”.

### **2. Penurunan Biaya**

Dalam paradigma lama, untuk menghasilkan produk berkualitas selalu membawa dampak pada peningkatan biaya. Suatu produk yang berkualitas selalu identik dengan harga mahal. Hal ini jelas terjadi karena penghasil produk atau jasa tersebut masih menganut paradigma lama, dan membuat produk atau jasa dengan tidak melihat kebutuhan konsumen. Produk yang dihasilkan tersebut dibuat sesuai dengan kemampuan perusahaan, sehingga standar kualitas yang digunakan juga hanya ditetapkan oleh pihak



perusahaan. Kondisi demikian membuat produk dan jasa yang telah dihasilkan tidak akan laku terjual karena konsumen tidak menginginkannya.

Sementara paradigma baru mengatakan bahwa untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas perusahaan atau organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya tinggi. Hal ini disebabkan perusahaan atau organisasi tersebut berorientasi pada *customer satisfaction*, yaitu dengan mendasarkan jenis, tipe, waktu, dan jumlah produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Dengan demikian tidak ada pemborosan yang terjadi yang harus dibayar mahal oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Sehingga pendapat bahwa "*quality has no cost*" dapat dicapai dengan tidak menghasilkan produk atau jasa yang tidak dibutuhkan pelanggan.

### **3. Peningkatan Pangsa Pasar**

Pangsa pasar akan meningkat bila minimasi biaya tercapai, karena organisasi atau perusahaan dapat menekan harga, walaupun kualitas tetap menjadi yang terutama. Hal-hal inilah yang mendorong konsumen untuk membeli dan membeli lagi produk atau jasa tersebut sehingga pangsa pasar meningkat. Konsumen diharapkan tidak hanya "mencoba" produk atau pelayanan kita, namun mereka diharapkan menjadi pelanggan kita. Oleh karena itu, semboyan "konsumen adalah raja" sangat tepat digunakan oleh organisasi yang berorientasi pada kualitas.

### **4. Pertanggungjawaban Produk**

Dengan semakin meningkatnya persaingan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, maka organisasi atau perusahaan akan dituntut untuk semakin bertanggung jawab terhadap desain, proses, dan pendistribusian produk tersebut untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Selain itu, pihak perusahaan atau organisasi tidak perlu lagi mengeluarkan biaya yang begitu besar hanya untuk memberikan jaminan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan tersebut. Di sinilah diperlukan standar yang bukan hanya standar sistem manajemen kualitas, melainkan standar kualitas produk dan jasa.

### **5. Dampak Internasional**

Bila mampu menawarkan produk atau jasa yang berkualitas, maka selain dikenal di pasar lokal, produk atau jasa yang tawarkan juga akan

dikenal dan diterima di pasar internasional. Hal ini akan menimbulkan kesan yang baik terhadap perusahaan atau organisasi yang menghasilkan produk atau menawarkan jasa yang berkualitas tersebut. Kesalahpahaman pengertian terhadap *ISO 9000* yang merupakan standar sistem manajemen kualitas oleh sebagian orang dianggap mencerminkan standar kualitas produk. Padahal tidak demikian, sebenarnya *ISO 9000* hanya menilai prosedur operasi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Organisasi atau perusahaan yang layak mendapatkan sertifikasi *ISO* seri 9000 hanya yang proses produksi dan operasinya standar dan ada bukti tertulisnya, bukan yang produknya berkualitas. Namun, bila dalam perusahaan atau organisasi tersebut ada keseragaman proses maka biasanya produknya memenuhi kriteria sebagai produk berkualitas dalam hal keseragaman atau konsistensi (*robust product*).

## 6. Penampilan Produk atau Jasa

Kualitas akan membuat produk atau jasa dikenal, dan hal ini akan membuat perusahaan atau organisasi yang menghasilkan produk atau menawarkan jasa juga dikenal dan dipercaya masyarakat luas. Dengan demikian tingkat kepercayaan pelanggan dan masyarakat umumnya akan bertambah dan organisasi atau perusahaan tersebut akan lebih dihargai. Hal ini akan menimbulkan fanatisme tertentu dari para konsumen terhadap produk apapun yang ditawarkan oleh perusahaan atau organisasi tersebut.

## 7. Kualitas yang Dirasakan

Persaingan yang saat ini bukan lagi masalah harga melainkan kualitas produk. Hal inilah yang mendorong konsumen untuk mau membeli produk atau barang dengan harga tinggi namun berkualitas tinggi pula. Tetapi, kualitas mempunyai banyak dimensi yang bersifat subjektif. Sebagai produsen, dituntut untuk mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dan mampu menterjemahkan apa yang menjadi kebutuhan dan harapan mereka.

Oleh karena itu, yang dimaksud dengan kualitas bukan hanya kualitas produk itu sendiri, melainkan kualitas secara menyeluruh (*Total Quality*). *Total quality* merupakan suatu pendekatan untuk melaksanakan bisnis yang berusaha memaksimalkan persaingan organisasi melalui perbaikan secara menyeluruh dalam hal kualitas produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan. Menurut Goetsch dan Davis (1995), pendekatan tersebut mempunyai karakteristik sebagai berikut.

- a. Berfokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal;
- b. Tujuan utamanya adalah kualitas;
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah;
- d. Komitmen terhadap kualitas dalam jangka panjang;
- e. Mengadakan kerja tim;
- f. Mengadakan perbaikan proses secara terus-menerus dan berkesinambungan;
- g. Memberdayakan pendidikan dan pelatihan;
- h. Adanya kebebasan dalam mengadakan pengendalian;
- i. Adanya keseragaman dan kesamaan tujuan;
- j. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan maupun seluruh personil organisasi.

### **Penerapan Manajemen Kualitas**

#### **Kesadaran berkualitas di Disneyland**

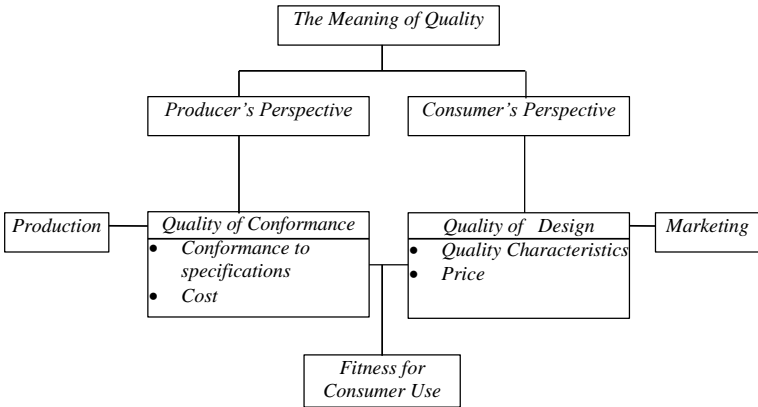
Selama 36 tahun Disneyland-California menjaga reputasi kualitasnya. mereka telah mencapai reputasi yang tinggi melalui kepuasan pelanggan dan perhatian secara mendetail. Karyawan merupakan komponen penting pada usaha peningkatan kualitas di Disneyland. Disneyland mempunyai lebih dari 12000 orang karyawan pada 400 jenis pekerjaan yang berbeda. Setiap karyawan adalah pemilik (bukan hanya pelanggan) perusahaan. Disneyland melakukan program pelatihan dan menekankan sifat alamiah bisnisnya, produk Disney, dan bagaimana karyawan memberikan kontribusi pada produk tersebut. Pelatihan meliputi keahlian komunikasi dasar untuk berinteraksi dengan sesama karyawan dan dengan para tamu. Selain itu, diadakan pula pelatihan mengenai penilaian terhadap efektivitas program pelatihan. Setiap karyawan berhak mengevaluasi pelaksanaan program pelatihan, pengupahan, dan pengelolaan perusahaan. Semua karyawan Disney mempunyai kesadaran kualitas dan berpartisipasi dalam program pengelolaan rutin. Misi yang dibawa Disneyland adalah semua karyawan harus menciptakan kebahagiaan. Misi tersebut dapat tercapai karena manajemen juga selalu membuat karyawan bahagia dan puas dengan pekerjaannya.

Sumber: Russel dan Taylor (1996).

### C. KONSEP KUALITAS PADA INDUSTRI MANUFAKTUR

Banyak ahli yang mendefinisikan kualitas yang secara garis besar orientasinya adalah kepuasan pelanggan yang merupakan tujuan perusahaan atau organisasi yang berorientasi pada kualitas. Dari beberapa definisi dapat dikatakan bahwa secara garis besar, kualitas adalah keseluruhan ciri atau karakteristik produk atau jasa dalam tujuannya untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pelanggan yang dimaksud di sini bukan pelanggan atau konsumen yang hanya datang sekali untuk mencoba dan tidak pernah kembali lagi, melainkan mereka yang datang berulang-ulang untuk membeli dan membeli. Meskipun demikian, konsumen yang baru pertama kali datang juga harus dilayani sebaik-baiknya, karena kepuasan yang pertama inilah yang akan membuat pelanggan datang dan datang lagi. Suatu produk dikatakan berkualitas mempunyai nilai subjektivitas yang tinggi antara satu konsumen dengan konsumen lain. Hal inilah yang sering didengar sebagai dimensi kualitas yang berbeda satu dari yang lain.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kualitas produk atau jasa itu akan dapat diwujudkan bila orientasi seluruh kegiatan perusahaan atau organisasi tersebut berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Jika diutarakan secara rinci, kualitas memiliki dua perspektif, yaitu perspektif produsen dan perspektif konsumen, di mana bila kedua hal tersebut disatukan maka akan dapat tercapai kesesuaian antara kedua sisi tersebut yang dikenal sebagai kesesuaian untuk digunakan oleh konsumen. Menurut Russel dan Taylor (1996), hal ini dapat digambarkan seperti dalam Gambar 1.1.



Sumber: Russel dan Taylor (1996)

Gambar 1.1.  
Dua Perspektif Kualitas

Apabila diperhatikan, maka kedua perspektif tersebut akan bertemu pada satu kata "*fitness for consumer use*". Kesesuaian untuk digunakan tersebut merupakan kesesuaian antara konsumen dengan produsen, sehingga dapat membuat suatu standar yang disepakati bersama dan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan kedua belah pihak. Garvin (1996) telah menguraikan dimensi kualitas untuk industri manufaktur, yaitu:

1. *Performance*, yaitu kesesuaian produk dengan fungsi utama produk itu sendiri atau karakteristik operasi dari suatu produk.
2. *Feature*, yaitu ciri khas produk yang membedakan dari produk lain yang merupakan karakteristik pelengkap dan mampu menimbulkan kesan yang baik bagi pelanggan.
3. *Reliability*, yaitu kepercayaan pelanggan terhadap produk karena keandalannya atau karena kemungkinan rusaknya rendah.
4. *Conformance* yaitu kesesuaian produk dengan syarat atau ukuran tertentu atau sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan.
5. *Durability*, yaitu tingkat keawetan produk atau lama umur produk.
6. *Serviceability*, yaitu kemudahan produk itu bila akan diperbaiki atau kemudahan memperoleh komponen produk tersebut.
7. *Aesthetic*, yaitu keindahan atau daya tarik produk tersebut.

8. *Perception*, yaitu fanatisme konsumen akan merek suatu produk tertentu karena citra atau reputasi produk itu sendiri.

Kualitas pada industri manufaktur selain menekankan pada produk yang dihasilkan, juga perlu diperhatikan kualitas pada proses produksi. Bahkan, yang terbaik adalah apabila perhatian pada kualitas bukan pada produk akhir, melainkan proses produksinya atau produk yang masih dalam proses (*work in process*), sehingga bila diketahui ada cacat atau kesalahan masih dapat diperbaiki. Dengan demikian, produk akhir yang dihasilkan adalah produk yang bebas cacat dan tidak ada lagi pemborosan yang harus dibayar mahal karena produk tersebut harus dibuang atau dilakukan pengerjaan ulang.

#### **D. KONSEP KUALITAS PADA INDUSTRI JASA**

Dengan perkembangan bidang usaha, maka organisasi atau perusahaan kini bukan hanya bergerak di bidang industri manufaktur, tetapi juga pada industri jasa, misalnya konsultan, pengacara, akuntan, pendidik, dan sebagainya. Pengukuran kualitas pada industri jasa sulit sekali dilakukan karena karakteristik jasa pada umumnya tidak nampak. banyak sekali perbedaan antara industri manufaktur dengan industri jasa. Menurut Gaspersz (1997), karakteristik unik dari suatu industri jasa atau pelayanan yang sekaligus membedakannya dari barang antara lain:

1. Pelayanan merupakan *output* tak berbentuk (*intangible output*);
2. Pelayanan merupakan *output* variabel, tidak standar;
3. Pelayanan tidak dapat disimpan dalam persediaan, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi;
4. Terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan;
5. Pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan;
6. Pelanggan sekaligus merupakan *input* bagi proses pelayanan yang diterimanya;
7. Keterampilan personil “diserahkan” atau “diberikan” secara langsung kepada pelanggan;
8. Pelayanan tidak dapat diproduksi secara massal;
9. Membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan;
10. Perusahaan jasa pada umumnya bersifat padat karya;

11. Fasilitas pelayanan berada dekat lokasi pelanggan;
12. Pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subjektif;
13. Pengendalian kualitas terutama dibatasi pada pengendalian proses;
14. Pilihan penetapan harga lebih rumit.

Pengukuran kualitas untuk produk fisik tidak sama dengan industri jasa. walaupun demikian, ada beberapa dimensi yang digunakan dalam mengukur kualitas suatu industri jasa. Menurut Garvin (1996), dimensi kualitas pada industri jasa antara lain:

1. *Communication*, yaitu komunikasi atau hubungan antara penerima jasa dengan pemberi jasa.
2. *Credibility*, yaitu kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa.
3. *Security*, yaitu keamanan terhadap jasa yang ditawarkan.
4. *Knowing the customer*, yaitu pengertian dari pihak pemberi jasa pada penerima jasa atau pemahaman pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan pemakai jasa.
5. *Tangibles*, yaitu bahwa dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan harus dapat diukur atau dibuat standarnya.
6. *Reliability*, yaitu konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji para penerima jasa.
7. *Responsiveness*, yaitu tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa.
8. *Competence*, yaitu kemampuan atau keterampilan pemberi jasa yang dibutuhkan setiap orang dalam perusahaan untuk memberikan jasanya kepada penerima jasa.
9. *Access*, yaitu kemudahan pemberi jasa untuk dihubungi oleh pihak atau pelanggan atau penerima jasa.
10. *Courtesy*, yaitu kesopanan, respek, perhatian, dan kesamaan dalam hubungan personal.

Meningkatkan kualitas jasa yang ditawarkan tidak semudah usaha meningkatkan kualitas produk, karena karakteristiknya yang unik. Peningkatan kualitas jasa juga akan berdampak pada organisasi secara menyeluruh. Menurut Stebbing (1992), ada beberapa langkah yang harus ditempuh untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan atau jasa yang ditawarkan, antara lain:

### **1. Mengidentifikasi Penentu Utama Kualitas Pelayanan**

Langkah pertama yang dilakukan dalam mengidentifikasi faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa antara lain dengan melakukan riset pelanggan yang kemudian disusul dengan memperkirakan penilaian terhadap perusahaan dan pesaingnya berdasar faktor penentu tersebut. Untuk mengadakan identifikasi ini perlu diadakan wawancara dengan pelanggan, karena hubungan antara pelanggan dengan pemberi jasa dekat.

### **2. Mengelola Harapan Pelanggan**

Hasil riset dan penilaian terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan terhadap jasa yang akan dibeli tersebut diolah. Kemudian, organisasi atau perusahaan memberikan janji pada pelanggan untuk dapat memenuhi harapan pelanggan tersebut. Yang perlu diperhatikan adalah janji pada pelanggan tersebut jangan terlalu muluk sehingga bila tidak terpenuhi pelanggan akan kecewa. Akan lebih baik bila perusahaan atau organisasi mampu memberikan lebih dari yang telah dijanjikan.

### **3. Mengelola Kualitas Jasa**

Kualitas suatu jasa memang tidak terlepas dari perilaku atau sikap orang-orang yang memberikan atau menyediakan jasa bagi pelanggan, misal keramahan, kesopanan, ketenangan, kecermatan, fleksibilitas, stabilitas, rasionalitas, dan sebagainya. Hal ini disebabkan kualitas jasa tidak terlepas dari karakteristik kualitas jasa yang ditentukan dari hubungan antara pelanggan, penyedia jasa, atau antar para penyedia jasa. Kesalahan dalam memberikan pelayanan langsung dapat diketahui dengan mengetahui siapa yang memberikan pelayanan tersebut. Sementara untuk organisasi atau perusahaan manufaktur kesalahan tersebut hanya terlihat pada produknya, bukan orang yang ada di dalamnya.

### **4. Mengembangkan Budaya Kualitas**

Budaya kualitas meliputi filosofi, keyakinan, sikap, nilai, norma, tradisi, prosedur, dan sebagainya yang akan meningkatkan kualitas. Oleh karena itu, agar budaya kualitas tercipta, perlu dukungan dan komitmen menyeluruh dari seluruh anggota organisasi bahkan, kualitas harus dibudayakan. Hal ini disebabkan memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan dan mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak awal memang menjadi tuntutan utama untuk mewujudkan produk dan proses yang berkualitas.



Untuk mewujudkan atau merealisasikan konsep atau prinsip dalam manajemen kualitas, maka diperlukan beberapa konsep khusus. Hal ini disebabkan kualitas menuntut perubahan budaya yang menyangkut banyak pihak. Lebih jauh, Johnson dan Golomski (1999) mengidentifikasi adanya 6 (enam) konsep yang dapat digunakan organisasi atau perusahaan yang menekankan pada prinsip-prinsip manajemen kualitas, antara lain:

### **1. Kepemimpinan**

Pemimpin menyusun tujuan dan arah pendirian organisasi, serta menciptakan dan mempertahankan lingkungan internal, dimana orang-orang menjadi terlibat dalam pencapaian sasaran organisasi atau perusahaan tersebut. Pemimpin organisasi, sangat dibutuhkan dalam mengadakan perbaikan atau perubahan. Sementara itu, kualitas, bukan semata-mata merupakan gaya pemimpin, tetapi sistem kualitas akan berjalan bila ada dukungan dan partisipasi pimpinan dan anak buahnya. Kepemimpinan harus didelegasikan ke dalam prinsip-prinsip yang dianut kepada seluruh anggota organisasi atau perusahaan. Oleh karenanya, menjadi pemimpin yang baik pada organisasi yang berorientasi pada kualitas harus mampu memberdayakan seluruh stafnya, untuk menyusun arah dan tujuan organisasi atau perusahaan, yang di dalamnya menyangkut sistem nilai yang diterima bersama dan berorientasi pada kualitas. Mereka juga harus berani memberikan jaminan bahwa strategi, sistem, dan metode yang digunakan untuk membangun pengetahuan, keahlian, dan sikap tersebut konsisten dengan sasaran dan tujuan organisasi atau perusahaan. Selain itu, pemimpin harus mampu mendorong keterlibatan semua pihak dalam *continuous quality improvement* dengan cara: menyediakan praktek-praktek terbaik yang terdokumentasi dan sistematis, menyediakan penilaian dan peninjauan terhadap proses secara sistematis, menyediakan perbaikan proses secara sistematis, dan bertanggung jawab mempertahankan nilai-nilai yang dimiliki.

### **2. Pelanggan**

Untuk dapat mendefinisikan pelanggan suatu organisasi atau perusahaan, harus terlebih dahulu mengetahui bagaimana proses produksi yang terjadi. Dalam organisasi atau perusahaan manufaktur, bagaimana proses produksi dan siapa yang menjadi pelanggan sudah nampak dengan jelas. Untuk organisasi atau perusahaan jasa, terlebih dahulu harus dibuat analogi proses produksi pada perusahaan manufaktur ke dalam proses penyampaian jasa

maka pertanyaan selanjutnya barulah mengenai “siapakah konsumen atau pelanggan organisasi atau perusahaan tersebut?”. Untuk dapat menguraikan hal tersebut, organisasi atau perusahaan harus dipandang sebagai suatu sistem dari sistem kemasyarakatan. Menurut Chase *et al.* (1998), perbedaan utama antara industri jasa dengan industri manufaktur adalah dalam industri jasa, pelanggan berperan sebagai konsumen namun sekaligus sebagai *input*. Hal ini disebabkan hubungan antara pemberi dengan penerima jasa sangat dekat, sehingga interaksi yang langsung tersebut akan mempengaruhi kualitas jasa yang dihasilkan. Sementara, hubungan pelanggan dengan pembuat produk dalam industri manufaktur jauh, sehingga kurang berpengaruh dalam kualitas produk yang dihasilkan. Dari sini dapat dilihat bahwa sebenarnya konsumen dapat digolongkan sebagai *input* dalam proses penyampaian jasa sekaligus sebagai hasil, yaitu konsumen yang telah memiliki pengetahuan, dapat menyelesaikan masalah, sampai ke tempat tujuan dengan selamat, atau bermalam dengan nyaman, maupun sebagai pelanggan eksternal yang menikmati secara langsung jasa tersebut.

### **3. Pendekatan yang Berdasarkan Fakta untuk Membuat Keputusan**

Keputusan dan tindakan yang efektif pasti didasarkan pada analisis data dan informasi. Kualitas yang berhubungan dengan data harus mencakup kebutuhan konsumen dan seluruh staf, pengendalian proses, pengukuran kinerja, dan nilai-nilai yang akan diubah, data yang baik dan dapat dipercaya, konsisten, standar, terbaru, akurat, tepat pada waktunya, dan selalu siap tersedia. Seberapa jauh tepercayaanya dan konsistensinya data ditentukan oleh kebutuhan akan kualitas yang terdapat dalam pedoman kualitas. Sistem manajemen kualitas didasarkan pada kinerja para staf, kepuasan seluruh staf, data karyawan atau staf, proses produksi atau operasional jasa, jasa atau layanan pendukung, dan seperangkat data lainnya, laporan, pembandingan, dan bagaimana data digunakan untuk mencari jalan keluar. Pengukuran yang dilakukan menunjukkan informasi berupa angka-angka yang mengkuantitatifkan *input*, hasil, dan kinerja yang merupakan dimensi dari proses, program, kegiatan, dan pelayanan seluruh organisasi atau perusahaan.

### **4. Keterlibatan Semua Pihak**

Semua pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan organisasi atau perusahaan harus terlibat secara penuh, sehingga kemampuannya bermanfaat bagi keuntungan organisasi atau perusahaan tersebut. Staf atau karyawan,

pimpinan, dan administrator merupakan aset yang menghasilkan dan mempertahankan modal intelektual di mana kualitas produk atau jasa tersebut dihasilkan. Sistem kualitas menjamin kepercayaan dan keyakinan seluruh staf untuk mewujudkan kualitas produk atau jasa yang lebih baik, sehingga efisiensi dan efektivitas sistem tersebut memungkinkan seluruh staf mencapai sasaran organisasi atau perusahaan, maupun industri secara umum. Seluruh staf dapat bekerja dengan efektif bila perubahan nilai sesuai dengan tujuan, masih berada pada batas penyimpangan yang minimal atau standar, dan memenuhi semua dokumen yang diperlukan. Sementara itu, efisiensi akan terjadi bila pengetahuan, keahlian, dan sikap atau perilaku mereka berfokus pada sasaran yang dapat terukur, metode-metode yang tepercaya, dan adanya bukti-bukti sasaran, antara lain: seluruh staf mengetahui proses yang terjadi pada organisasi atau perusahaan, seluruh staf yang mempelajari proses pada organisasi atau perusahaan tersebut secara sistematis dapat memperbaikinya, seluruh staf yang memperbaiki proses akan mampu mengurangi bahkan menghilangkan pemborosan, seluruh staf termotivasi untuk menghilangkan pemborosan, seluruh staf harus berhasil, kegagalan sistem harus diperbaiki, dan sebagainya.

Bukti bahwa organisasi atau perusahaan mendukung seluruh stafnya dapat ditemukan pada perencanaan sumber daya manusia yang diturunkan dari sasaran kualitas organisasi atau perusahaan tersebut. Yang direncanakan antara lain meliputi item-item pendukung seperti pengembangan karier, data yang berhubungan dengan karyawan, keterlibatan karyawan dalam perbaikan kualitas, dan tindakan untuk meningkatkan otoritas, tanggung jawab, dan inovasi karyawan. Sedangkan data yang berkaitan dengan karyawan meliputi laporan partisipasi karyawan untuk para staf atau karyawan baru, pelatihan dalam konsep dan metode kualitas, evaluasi sistem dalam organisasi atau perusahaan tersebut, dan program pelayanan dengan teknologi baru.

## **5. Pendekatan Proses**

Proses produksi atau operasional jasa akan tercapai dengan lebih efisien bila hubungan antara kegiatan dan prosesnya dikelola sebagai suatu sistem terpadu. Proses tersebut mengubah nilai-nilai yang masuk pada organisasi atau perusahaan. Sistem kualitas dirancang untuk pengendalian dan perbaikan nilai, yang secara sederhana meliputi: semua pekerjaan atau kegiatan pada organisasi atau perusahaan yang terdiri dari berbagai proses, kegiatan-kegiatan dalam proses pada organisasi atau perusahaan tersebut

sering kali berinteraksi satu dengan yang lain, semua proses dalam organisasi atau perusahaan tersebut berinteraksi satu dengan yang lain, dan hasil yang dicapai organisasi atau perusahaan tersebut merupakan hasil suatu proses produksi atau operasional jasa.

## **6. Perbaikan Terus-menerus dan Berkesinambungan (*Continuous Improvement*)**

*Continuous Improvement* dalam proses dan hasil harus merupakan sasaran organisasi atau perusahaan yang bersifat permanen. Perbaikan, terutama dalam sistem kualitas, meliputi dua kriteria, yaitu hasil yang secara terus-menerus meningkat dan biaya yang secara terus-menerus menurun. Berdasarkan teori Edward Deming, proses harus menjadi stabil sebelum diadakan perbaikan. Kedua kriteria ini memerlukan data pada hasil, biaya, stabilitas proses, dan kemampuan proses.

Konsep yang digunakan perusahaan yang menekankan pada prinsip-prinsip manajemen kualitas bila dilaksanakan dengan baik akan dapat membawa perusahaan atau organisasi mencapai kualitas yang sesuai dengan prinsip kualitas yang dianut oleh berbagai organisasi atau perusahaan yang ada. Kualitas memang bersifat menyeluruh, bukan hanya menuntut produk atau jasa yang berkualitas, namun para pelaku atau personil organisasi yang ada harus dapat mewujudkannya dalam keseharian yang didukung oleh pimpinan dan tentu saja menekankan pada kepuasan kebutuhan atau keinginan pelanggan.

### Penerapan Manajemen Kualitas

#### **Penerapan Manajemen Kualitas di St Mary's Medical Center**

SMMC di Knoxville, Tennessee, AS berdiri tahun 1929 sebagai organisasi non profit. Tahun 1994 SMMC menerapkan manajemen kualitas pelayanan dengan *continuous quality improvement*-nya dengan melaksanakan tujuh konsep dasar dan sepuluh prinsip manajemen kualitas, yaitu:

1. Kualitas dimulai dari pimpinan.
2. Karyawan harus dilibatkan.
3. Kualitas merupakan proses yang tiada akhir.
4. Lini bawah adalah kepuasan pelanggan.
5. Kualitas diterapkan pada semua fungsi.
6. Kualitas akan menghemat biaya.
7. Keterlibatan pemasok sangat penting.

Sedangkan kesepuluh prinsip kualitas SMMC adalah:

1. Kualitas pelayanan kesehatan terhadap pasien SMMC adalah fokus pekerjaan setiap orang.
2. Perbaikan kualitas pelayanan kesehatan terus-menerus teramat penting bagi kesuksesan SMMC.
3. Komitmen, keterlibatan, dan dukungan dari manajemen SMMC sangat penting.
4. Kerja sama dan keterlibatan semua orang merupakan landasan usaha perbaikan kualitas pelayanan kesehatan secara terus-menerus pada SMMC.
5. Ide-ide terbaik untuk perbaikan kualitas pelayanan SMMC berasal dari mereka yang terlibat secara langsung dalam pekerjaan.
6. Setiap orang ingin mengerjakan yang terbaik, tetapi sistem kerja SMMC sering membuat kesulitan atau kegagalan dalam mengerjakan sesuatu.
7. Dokter, perawat, karyawan, dan pemasok adalah mitra kerja SMMC dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.
8. Semua yang terlibat dalam sistem SMMC harus diperlakukan secara sama, adil, saling percaya, dan saling hormat.
9. Mau mengambil risiko dan belajar dari kesalahan adalah elemen kunci dalam perbaikan kualitas pelayanan kesehatan secara terus-menerus pada SMMC.
10. masalah-masalah diidentifikasi agar menemukan penyelesaian dan perbaikan sistem kualitas SMMC, bukan menyalahkan dan memalukan orang lain.

Manfaat dari penerapan *continuous quality improvement* di SMMC antara lain:

1. Meningkatnya kepuasan pelanggan dengan peningkatan pangsa pasar di wilayah Knoxville dan Eastern Tennessee, AS.
2. Memenuhi kebutuhan *Joint Commission on Accreditation of Health Care Organization*.
3. Mengurangi biaya pelayanan kesehatan dan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan total.
4. Meningkatnya kemampuan SMMC dan mampu memasuki bisnis pelayanan kesehatan kelas dunia.

Sumber: Gaspersz (2001).



## LATIHAN

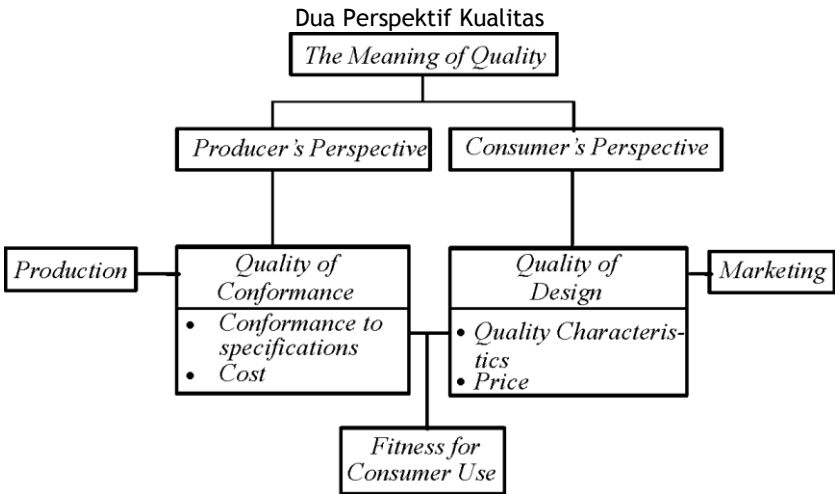
---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Apa perbedaan konsep kualitas pada perusahaan manufaktur dengan perusahaan jasa?
- 2) Bagaimana perspektif kualitas untuk memenuhi kesesuaian antara pandangan produsen dan konsumen?
- 3) Apa saja yang termasuk dimensi kualitas pada perusahaan manufaktur?
- 4) Apa saja yang termasuk dimensi kualitas pada perusahaan jasa?
- 5) Jelaskan keenam konsep yang dapat digunakan untuk menerapkan prinsip-prinsip kualitas!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Pada dasarnya konsep kualitas intinya sama, namun ada beberapa perbedaan terutama dalam hal:
  - a. dimensi kualitas yang menjadi perhatian utama (lihat kembali dimensi untuk perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa).
  - b. karakteristik produk dan jasa pada umumnya tidak sama, sehingga pengendalian kualitas yang dilakukan juga berbeda, misalnya hubungan dengan pelanggan di perusahaan manufaktur jauh sehingga untuk mencari kesalahan hingga ke akarnya sulit dilakukan, sementara perusahaan jasa lebih dekat, sehingga siapa atau apa yang menjadi penyebab kesalahan dapat ditemukan dengan mudah; pengendalian kualitas perusahaan manufaktur ada pada produk dan proses, sedang perusahaan jasa hanya pada prosesnya.
- 2) Menurut Russel dan Taylor (1996), hal ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Sumber: Russel dan Taylor (1996)

Kedua perspektif tersebut akan bertemu pada satu kata “*fitness for consumer use*”. Kesesuaian untuk digunakan tersebut merupakan kesesuaian antara konsumen dengan produsen, sehingga dapat membuat suatu standar yang disepakati bersama dan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan kedua belah pihak.

- 3) Yang dimaksud dengan dimensi kualitas perusahaan manufaktur, menurut Garvin (1996) adalah:
  - a. *Performance*, yaitu kesesuaian produk dengan fungsi utama produk itu sendiri atau karakteristik operasi dari suatu produk.
  - b. *Feature*, yaitu ciri khas produk yang membedakan dari produk lain yang merupakan karakteristik pelengkap dan mampu menimbulkan kesan yang baik bagi pelanggan.
  - c. *Reliability*, yaitu kepercayaan pelanggan terhadap produk karena kehandalannya atau karena kemungkinan rusaknya rendah.
  - d. *Conformance*, yaitu kesesuaian produk dengan syarat atau ukuran tertentu atau sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan.
  - e. *Durability*, yaitu tingkat keawetan produk atau lama umur produk.
  - f. *Serviceability*, yaitu kemudahan produk itu bila akan diperbaiki atau kemudahan memperoleh komponen produk tersebut.
  - g. *Aesthetic*, yaitu keindahan atau daya tarik produk tersebut.

- h. *Perception*, yaitu fanatisme konsumen akan merek suatu produk tertentu karena citra atau reputasi produk itu sendiri.
- 4) Menurut Garvin (1996), dimensi kualitas pada industri jasa antara lain:
- a. *Communication*, yaitu komunikasi atau hubungan antara penerima jasa dengan pemberi jasa.
  - b. *Credibility*, yaitu kepercayaan pihak penerima jasa terhadap pemberi jasa.
  - c. *Security*, yaitu keamanan terhadap jasa yang ditawarkan.
  - d. *Knowing the customer*, yaitu pengertian dari pihak pemberi jasa pada penerima jasa atau pemahaman pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan pemakai jasa.
  - e. *Tangibles*, yaitu bahwa dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan harus dapat diukur atau dibuat standarnya.
  - f. *Reliability*, yaitu konsistensi kerja pemberi jasa dan kemampuan pemberi jasa dalam memenuhi janji para penerima jasa.
  - g. *Responsiveness*, yaitu tanggapan pemberi jasa terhadap kebutuhan dan harapan penerima jasa.
  - h. *Competence*, yaitu kemampuan atau keterampilan pemberi jasa yang dibutuhkan setiap orang dalam perusahaan untuk memberikan jasanya kepada penerima jasa.
  - i. *Access*, yaitu kemudahan pemberi jasa untuk dihubungi oleh pihak atau pelanggan atau penerima jasa.
  - j. *Courtesy*, yaitu kesopanan, respek, perhatian, dan kesamaan dalam hubungan personal.
- 5) Ada enam konsep yang dapat digunakan untuk menerapkan prinsip-prinsip kualitas pada perusahaan manufaktur maupun jasa, yaitu kepemimpinan yang mampu mendorong dan pelaksanaan prinsip kualitas dengan menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung, menekankan pada kepuasan pelanggan, pendekatan yang berdasarkan fakta untuk membuat keputusan, keterlibatan semua pihak untuk mewujudkan prinsip tersebut, menggunakan pendekatan proses (bukan hanya hasil akhir), dan mengadakan perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan.





1. Kualitas merupakan kesesuaian dengan standar yang ditetapkan organisasi atau perusahaan dan kesesuaian dengan permintaan atau keinginan pelanggan. Kualitas produk maupun pelayanan harus selalu diperbaiki dan selalu ditingkatkan standarnya.
2. Kualitas harus menyeluruh, baik produk maupun prosesnya, dimulai dengan kualitas bahan baku dan peralatan yang digunakan, kualitas proses produksi, hingga kualitas barang jadi dan kualitas penyampaian produk atau pelayanan kepada pelanggan.
3. Ada berbagai alasan mengapa kualitas itu penting antara lain, meningkatkan reputasi perusahaan, menurunkan biaya, meningkatkan pangsa pasar, dampak internasional yaitu mampu bersaing di pasar internasional, adanya pertanggungjawaban perusahaan atas produk atau jasa yang dihasilkannya, untuk penampilan produk yaitu memenangkan persaingan, dan mewujudkan kualitas yang dirasakan penting bagi masyarakat.
4. Konsep kualitas untuk industri manufaktur dan industri jasa berbeda, walaupun pada dasarnya sama, yaitu memenuhi kebutuhan atau harapan pelanggan. Ada delapan dimensi kualitas untuk industri manufaktur, yaitu *performance*, *feature*, *reliability*, *conformance*, *durability*, *serviceability*, *aesthetic*, dan *perception*. Sedangkan industri jasa memiliki sepuluh dimensi kualitas, yaitu *communication*, *credibility*, *security*, *knowing the customer*, *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *competence*, *access*, dan *courtesy*.
5. Ada enam konsep yang dapat digunakan untuk menerapkan prinsip-prinsip kualitas pada perusahaan manufaktur maupun jasa, yaitu kepemimpinan yang mampu mendorong dan pelaksanaan prinsip kualitas dengan menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung, menekankan pada kepuasan pelanggan, pendekatan yang berdasarkan fakta untuk membuat keputusan, keterlibatan semua pihak untuk mewujudkan prinsip tersebut, menggunakan pendekatan proses (bukan hanya hasil akhir), dan mengadakan perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

**TES FORMATIF 1** \_\_\_\_\_

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Yang dimaksud dengan kualitas adalah ....
  - A. Kesesuaian dengan standar dan keinginan pelanggan.
  - B. Kesesuaian dengan peraturan pemerintah dan negara.
  - C. Kemurahan harga.
  - D. Harga yang mahal dan produk yang langka.
  
- 2) Saat ini, konsumen memilih produk atau jasa terutama dengan memperhatikan pada faktor ....
  - A. harga yang murah
  - B. kedekatan dengan tempat tinggal
  - C. kualitas
  - D. harga yang mahal
  
- 3) Mengapa kualitas dipandang penting?
  - A. Dampak nasional.
  - B. Tuntutan pasar.
  - C. Reputasi perusahaan.
  - D. Jawaban B dan C benar.
  
- 4) Untuk memasuki dan memenangkan pasar internasional, perusahaan terdorong untuk melakukan ....
  - A. standarisasi produk
  - B. standarisasi proses
  - C. standar sistem manajemen kualitas
  - D. jawaban A, B, dan C benar
  
- 5) Pemahaman kualitas akan baik jika selalu dipandang dari sisi ....
  - A. produsen saja
  - B. konsumen saja
  - C. produsen dan konsumen
  - D. pelanggan baru
  
- 6) Yang termasuk dimensi kualitas pada perusahaan manufaktur adalah ....
  - A. *feature*
  - B. *communication*
  - C. *access*
  - D. *knowing the customers*

- 7) Yang termasuk karakteristik dari industri jasa adalah ....
- pelayanan sering kali tidak ada standarnya
  - pengukuran efektivitasnya subjektif
  - pelayanan bersifat *tangibles*
  - jawaban A dan B benar
- 8) Yang termasuk dimensi kualitas pada perusahaan jasa adalah ....
- feature*
  - performance*
  - access*
  - durability*
- 9) Yang harus dipenuhi untuk mewujudkan prinsip kualitas adalah ....
- kewargaan
  - kepemilikan
  - kepemimpinan
  - kebutuhan
- 10) Perbaikan kualitas harus dilakukan secara ....
- serentak atau bersama-sama
  - terus-menerus dan berkesinambungan
  - dilakukan oleh pemimpin
  - perlu campur tangan pemerintah pusat

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
80 - 89% = baik  
70 - 79% = cukup  
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

**KEGIATAN BELAJAR 2****Perkembangan Manajemen Kualitas****A. PENGERTIAN MANAJEMEN KUALITAS**

Manajemen merupakan usaha mencapai tujuan melalui orang lain. Dalam mencapai tujuan tersebut kegiatan manajemen mempunyai beberapa fungsi yang harus dilaksanakan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Manajemen juga mempunyai peran yang harus dimainkan. Menurut Robbins (1996) peran manajemen tersebut meliputi: (1) peran interpersonal, yang meliputi peran kepemimpinan, peran kepemimpinan yang hanya menggunakan nama pemimpin sebagai simbol, dan peran penghubung dengan pihak eksternal organisasi; (2) peran informatif, yang meliputi peran untuk memonitor kegiatan dalam organisasi, peran penyebaran informasi kepada pihak internal dan eksternal organisasi, dan peran sebagai juru bicara ke pihak eksternal organisasi; (3) peran pengambilan keputusan, yang meliputi peran kewirausahaan, peran penanganan gangguan baik dari dalam maupun dari luar organisasi, peran pengalokasian sumber daya, dan peran sebagai negosiator dengan pihak eksternal. baik peran maupun fungsi manajemen tersebut memang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan melalui orang lain.

Sementara itu, menurut Gasperz (1997), manajemen kualitas dapat dikatakan sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat manajemen kualitas, seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, penjaminan kualitas, dan peningkatan kualitas. Seluruh aktivitas tersebut ditujukan bagi pencapaian totalitas karakteristik produk dan proses untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Tanggung jawab untuk manajemen kualitas pada tahap awal perkembangannya ada pada departemen pengendalian kualitas. Namun, agar dapat mencapai kualitas yang baik dengan perbaikan kualitas secara terus-menerus dan berkesinambungan, tanggung jawab manajemen kualitas tersebut ada pada semua level manajemen dengan pengendali pada pimpinan puncak atau manajemen puncak. Pelaksanaan manajemen kualitas tersebut ada pada semua anggota organisasi.

Selanjutnya, dalam melaksanakan manajemen kualitas suatu organisasi harus menganut filosofi membuat segala sesuatu dengan baik sejak dari awal proses hingga akhir proses produksi atau penyerahan jasa. Hal inilah yang mendasari konsep *zero defect* yang dikenal dalam manajemen kualitas. Manajemen kualitas harus dilaksanakan dalam organisasi, oleh semua anggota organisasi. Manajemen kualitas harus masuk dalam pembahasan di dalam pilar manajemen lain, seperti manajemen pemasaran, manajemen operasi, manajemen keuangan, dan manajemen sumber daya manusia, bahkan akuntansi. Oleh karena itu, untuk melaksanakan manajemen kualitas semua pihak dalam organisasi harus berperan secara aktif.

## **B. SEJARAH PERKEMBANGAN MANAJEMEN KUALITAS**

Kualitas telah dikenal sejak empat ribu tahun yang lalu, ketika bangsa Mesir kuno mengukur dimensi batu-batu yang digunakan untuk membangun piramida. Pada jaman modern fungsi kualitas berkembang melalui beberapa tahap yaitu:

### **1. Inspeksi (*Inspection*)**

Konsep kualitas modern dimulai pada tahun 1920-an. Kelompok kualitas yang utama adalah bagian inspeksi. Selama produksi, para inspektur mengukur hasil produksi berdasarkan spesifikasi. Bagian inspeksi ini tidak independen, biasanya mereka melapor ke pabrik. Hal ini menyebabkan perbedaan kepentingan. Seandainya inspeksi menolak hasil satu alur produksi yang tidak sesuai maka bagian pabrik berusaha meloloskannya tanpa memperdulikan kualitas.

Ada beberapa orang ahli di bidang statistik antara lain Walter A. Sewhart (1924) yang menemukan konsep statistik untuk pengendalian variabel-variabel produk, seperti panjang, lebar, berat, tinggi, dan sebagainya. Sedangkan H.F. Dodge dan H.G. Romig (akhir 1920) merupakan pelopor dalam pengambilan sampel untuk menguji penerimaan produk (*acceptance sampling*).

### **2. Pengendalian Kualitas (*Quality Control*)**

Pada tahun 1940-an, kelompok inspeksi berkembang menjadi bagian pengendalian kualitas. Adanya Perang Dunia II mengharuskan produk militer yang bebas cacat. Kualitas produk militer menjadi salah satu faktor yang

menentukan kemenangan dalam peperangan. Hal ini harus dapat diantisipasi melalui pengendalian yang dilakukan selama proses produksi. Tanggung jawab kualitas dialihkan ke bagian *quality control* yang independen. Bagian ini memiliki otonomi penuh dan terpisah dari bagian pabrik. Para pemeriksa kualitas dibekali dengan perangkat statistika seperti diagram kendali dan penarikan sampel.

Pada tahap ini dikenal seorang tokoh yaitu Feigenbaum (1983) yang merupakan pelopor *Total Quality Control* (1960). Sedang pada tahun 1970 Feigenbaum memperkenalkan konsep *Total Quality Control Organizationwide*. Namun pada tahun 1983 Feigenbaum memperkenalkan konsep *Total Quality System*.

### **3. Penjaminan Kualitas (*Quality Assurance*)**

Rekomendasi yang dihasilkan dari teknik-teknik statistik sering kali tidak dapat dilayani oleh struktur pengambilan keputusan yang ada. Pengendalian kualitas (*quality control*) berkembang menjadi penjaminan kualitas (*quality assurance*). Bagian penjaminan kualitas difokuskan untuk memastikan proses dan kualitas produk melalui pelaksanaan audit operasi, pelatihan, analisis kinerja teknis, dan petunjuk operasi untuk peningkatan kualitas. Penjaminan kualitas bekerja sama dengan bagian-bagian lain yang bertanggung jawab penuh terhadap kualitas kinerja masing-masing bagian.

### **4. Manajemen Kualitas (*Quality Management*)**

Penjaminan kualitas bekerja berdasarkan status quo, sehingga upaya yang dilakukan hanyalah memastikan pelaksanaan pengendalian kualitas, tapi sangat sedikit pengaruh untuk meningkatkannya. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi persaingan, aspek kualitas harus selalu dievaluasi dan direncanakan perbaikannya melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen kualitas.

### **5. Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management*)**

Dalam perkembangan manajemen kualitas, ternyata bukan hanya fungsi produksi yang mempengaruhi kepuasan pelanggan terhadap kualitas. Dalam hal ini tanggung jawab terhadap kualitas tidak cukup hanya dibebankan kepada suatu bagian tertentu, tetapi sudah menjadi tanggung jawab seluruh individu di perusahaan. Pola inilah yang disebut *Total Quality Management* yang berkembang kurang lebih pada tahun 1985. Sebenarnya, perkembangan

konsep kualitas secara menyeluruh atau terpadu (*total quality*) sudah dimulai sejak awal tahun 1990-an oleh Frederick Taylor yang dikenal dengan sebutan *father of scientific management* dan terkenal dengan teorinya *time and motion studies*.

## 6. Organisasi Belajar (*Learning Organization*)

*Learning Organization* ini merupakan kelanjutan dari filosofi *Total Quality Management* dan mulai dikembangkan kurang lebih pada tahun 1990. *Learning Organization* juga menggunakan filosofi *continuous quality improvement* dan menggunakan konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*), karena untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggan, organisasi atau perusahaan harus mampu mengelola pengetahuan yang dimilikinya.

## 7. *World-Class Organization*

Konsep dan filosofi ini berkembang mulai awal abad 20, di mana teknologi informasi sudah dikenal luas, semua orang dapat akses ke mana-mana tanpa dipungut biaya yang berarti. Oleh sebab itu, dalam perkembangannya konsep dan filosofi ini dibarengi dengan konsep *e-learning* atau *electronic learning*.

Sementara itu, Garvin (1988) membagi kualitas ke dalam empat jaman, yaitu *inspection quality era*, *statistical quality control era*, *quality assurance era*, dan *strategic quality management era* (Beecroft, 1997). Pada era pertama, yaitu *Inspection quality era* dipandang sebagai permasalahan untuk diselesaikan terutama dengan mengadakan deteksi kesalahan. Pada era kedua, kualitas masih merupakan permasalahan yang harus diselesaikan, namun tidak dengan inspeksi, melainkan dengan penerapan metode statistik. Kualitas menjadi tanggung jawab *the manufacturing and engineering department* dan berorientasi pada *to 'control in' quality*. Pada era ketiga, yaitu *quality assurance era* yang menekankan koordinasi semua fungsi pada sejumlah rantai pasokan mulai dari desain untuk pelanggan, kontribusi dari semua fungsi, hingga mencegah kerusakan. Oleh karena itu, tanggung jawab kualitas produk ada pada semua fungsi yang dipandang sebagai *'build in' product quality*. Sedangkan pada era keempat, menekankan pada dampak strategik dengan menggunakan *strategic planning*, *goal setting*, dan mobilisasi seluruh organisasi. Peran dari ahli kualitas adalah sebagai *goal*



*setting, education and training, consultative work* dengan departemen dan program perancangan. Oleh karena itu, orientasi dan pendekatan yang digunakan dalam era ini adalah *to 'manage in' quality*.

## **C. MODEL-MODEL MANAJEMEN KUALITAS - DEMING, JURAN, CROSBY**

Ada beberapa orang ahli yang mampu memberikan kontribusi dalam perkembangan kualitas. Tiga orang ahli yang sangat terkenal dalam pengembangan filosofi kualitas antara lain W. Edwards Deming, Philip B. Crosby, dan Joseph M. Juran. Masing-masing dari mereka mempunyai pendapat sendiri dalam mengembangkan filosofinya.

### **1. W. Edwards Deming**

Deming (1982) terkenal dengan filosofinya yang disebut sebagai *Deming's 14 Points* (Pike dan Barnes, 1996). *Deming's 14 Points* tersebut berisi:

- a. Rumuskan dan umumkan kepada semua karyawan, maksud dan tujuan organisasi.
- b. Mempelajari dan melaksanakan filosofi baru, baik oleh manajer maupun karyawan.
- c. Memahami tujuan inspeksi, yaitu untuk memperbaiki proses dan mengurangi biaya.
- d. Mengakhiri praktek bisnis yang menggunakan penghargaan berdasarkan angka atau uang saja.
- e. Memperbaiki secara konstan dan terus-menerus, kapan pun sistem produksi dan pelayanan.
- f. Membudayakan atau melembagakan pendidikan dan pelatihan.
- g. Mengajarkan dan melembagakan kepemimpinan.
- h. Menjauhkan rasa ketakutan, ciptakan kepercayaan, ciptakan iklim yang mendukung inovasi.
- i. Mengoptimalkan tujuan perusahaan, tim, atau kelompok.
- j. Menghilangkan desakan atau tekanan-tekanan yang menghambat perkembangan karyawan.
- k. Menghilangkan kuota berdasarkan angka-angka, tetapi secara terus-menerus melembagakan metode perbaikan. Menghilangkan manajemen

berdasarkan sasaran (*management by objective*), tetapi mempelajari kemampuan proses dan bagaimana memperbaikinya.

- l. Menghilangkan hambatan yang membuat karyawan tidak merasa bangga akan pekerjaan atau tugasnya.
- m. Mendukung pendidikan dan perbaikan atau peningkatan prestasi setiap orang.
- n. Melaksanakan tindakan atau kegiatan untuk mencapai semua tujuan atau sasaran itu.

Deming memang sangat dikenal dengan filosofi manajemennya, dan banyak diadopsi oleh beberapa konsep manajemen secara umum. Bahkan dalam filosofi organisasi belajar, konsep dan filosofi tersebut juga berkembang luas. Deming juga sering dikenal dengan konsep *Plan - Do - Check - Action*, yang dilaksanakan dalam *continuous quality improvement* dan diadopsi oleh berbagai macam organisasi, baik manufaktur maupun jasa. Bahkan di saat konsep organisasi belajar sedang berkembang pesat, konsep dan filosofi dari Deming juga digunakan sebagai landasan dalam membentuk budaya belajar dalam organisasi belajar.

Selanjutnya, Anderson, Rungtusanatham, dan Schroeder (1994) mengembangkan model berdasarkan *The Deming's 14 points* ini dengan menggunakan teknik Delphi. Model faktor manajemen kualitas ini berkurang menjadi 7 point, yaitu *visionary leadership, internal and external cooperation learning, process management, continuous improvement, employee fulfillment, dan customer satisfaction* (Dilber, Buyyurt, Zaim, dan Tarim, 2005). Prinsip-prinsip Deming memang mendukung pelaksanaan manajemen kualitas dalam organisasi yang disusun untuk mendobrak beberapa konsep manajemen tradisional. Namun demikian, kedua konsep ini masih menjadi perdebatan hingga sekarang, sehingga harus disaring mana yang sesuai dengan organisasi yang bersangkutan (Ginting dan Ariani, 2004). Beberapa hal yang masih dipertentangkan misalnya, pengupahan karyawan yang didasarkan pada prestasi kerja kelompok sehingga terkesan menutupi kinerja individu, ataupun penilaian standar kinerja yang dinilai Deming tidak rasional.

## 2. Philip B. Crosby

Ahli manajemen kualitas yang kedua ini, menyatakan bahwa kualitas merupakan kesesuaian dengan syarat atau spesifikasi yang didasarkan pada

kebutuhan pelanggan. Ia juga memperkenalkan empat hal penting dalam manajemen kualitas. Crosby (1979) memperkenalkan keempat hal penting dalam manajemen kualitas (Pike dan Barnes, 1996). Keempat fungsi tersebut adalah :

- a. Definisi kualitas: Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan.
- b. Sistem pencapaian kualitas: merupakan pendekatan rasional untuk mencegah cacat atau kesalahan.
- c. Standar kinerja: standar kinerja perusahaan atau organisasi yang mempunyai orientasi kualitas adalah tidak ada kesalahan (*zero defect*).
- d. Pengukuran: pengukuran kinerja yang digunakan adalah biaya kualitas. Dalam kenyataannya, Crosby menekankan biaya kualitas seperti biaya pembuangan dan pengerjaan ulang terhadap produk yang cacat, biaya persediaan, biaya inspeksi dan pengujian.

Selain keempat hal penting tersebut, Crosby (1979) memperkenalkan 14 langkah perbaikan kualitas yang disebut dengan *fourteen-step plan for quality improvement* (Pike dan Barnes, 1996). Keempat belas langkah tersebut adalah:

- a. Komitmen manajemen.
- b. Tim perbaikan kualitas.
- c. Pengukuran kualitas.
- d. Biaya evaluasi kualitas.
- e. Kesadaran kualitas.
- f. Tindakan koreksi.
- g. Dewan yang bersifat sementara atau insidental untuk program pencegahan cacat (*zero defect*).
- h. Pelatihan bagi supervisi.
- i. Hari-hari yang bebas cacat (*zero defect day*).
- j. Menyusun sasaran atau tujuan.
- k. Kesalahan menyebabkan adanya perubahan.
- l. Pengenalan.
- m. Dewan kualitas.
- n. Kerjakan semua itu secara berulang.

Konsep dari Crosby tersebut juga menggunakan perbaikan terus-menerus dan berkesinambungan sebagai konsep atau filosofi dasarnya.

### 3. Joseph M. Juran, Ph.D

Ahli manajemen kualitas yang ketiga, Juran (1962) memperkenalkan tiga proses kualitas (Pike dan Barnes, 1996). Ketiga proses kualitas tersebut meliputi:

- a. *Perencanaan kualitas (quality planning)*, terdiri dari:
  - 1) Identifikasi pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
  - 2) Menentukan kebutuhan pelanggan.
  - 3) Mengembangkan karakteristik produk yang merupakan tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan.
  - 4) Menyusun sasaran kualitas yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dan pemasok sehingga dapat meminimalkan biaya.
  - 5) Mengembangkan proses yang dapat menghasilkan produk yang sesuai dengan karakteristik tertentu.
  - 6) Memperbaiki atau meningkatkan kemampuan proses.
- b. *Pengendalian kualitas (quality control)* terdiri :
  - 1) Memilih subjek atau dasar pengendalian.
  - 2) Memilih unit-unit pengukuran.
  - 3) Menyusun pengukuran.
  - 4) Menyusun standar kinerja.
  - 5) Mengukur kinerja yang sesungguhnya.
  - 6) Menginterpretasikan perbedaan antara standar dengan data nyata.
  - 7) Mengambil tindakan atas perbedaan tersebut.
- c. *Perbaikan atau peningkatan kualitas (quality improvement)* terdiri dari:
  - 1) Peningkatan kebutuhan untuk mengadakan perbaikan.
  - 2) Mengidentifikasi proyek-proyek perbaikan khusus.
  - 3) Mengorganisir proyek.
  - 4) Mengorganisir untuk mendiagnosis penyebab kesalahan.
  - 5) Menemukan penyebab kesalahan.
  - 6) Mengadakan perbaikan-perbaikan.
  - 7) Proses yang telah diperbaiki ada dalam kondisi operasional yang efektif.
  - 8) Menyediakan pengendalian untuk mempertahankan perbaikan atau peningkatan yang telah dicapai.

Masih banyak lagi tokoh-tokoh manajemen kualitas yang juga memiliki beberapa pendapat. Namun, dari sekian banyak tokoh manajemen kualitas tersebut, tiga tokoh inilah yang nama dan pendapatnya paling sering diangkat

dalam buku-buku manajemen kualitas. Ketiga tokoh yang telah menyumbangkan filosofi dalam perkembangan kualitas tersebut ternyata bila dikumpulkan satu sama lain memang terlihat banyak kesamaannya. Perbandingan ketiga filosofi dari ketiga ahli tersebut dapat digambarkan seperti pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1.  
Perbandingan Filosofi Kualitas dari Deming, Crosby, dan Juran

Keterangan	Deming	Crosby	Juran
Definisi Kualitas	Keseragaman produk yang dapat diprediksi	Kesesuaian dengan keperluan	Kesesuaian produk dengan penggunaan
Tanggung jawab manajemen senior	Perhatian untuk menciptakan sistem kualitas secara menyeluruh	Menciptakan budaya kualitas	Manajemen mendukung perencanaan, pengendalian, dan perbaikan kualitas
Pendekatan strategik terhadap sistem kualitas	Menciptakan struktur untuk perbaikan terus-menerus	Perbaikan kualitas secara terstruktur	Dewan kualitas memberikan petunjuk untuk proses perbaikan terus-menerus
Dasar perbaikan	Secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk mengurangi penyimpangan	Perbaikan proses, bukan program dengan sasaran pada perbaikan	Pendekatan proyek
Pengukuran kualitas	Menghilangkan cacat dan menurunkan biaya kualitas	Menghilangkan cacat dan kualitas adalah bebas cacat	Kualitas adalah mengukur berbagai penyimpangan
Perbaikan proses terus-menerus	<i>Continuous Quality Improvement</i> dengan P-D-C-A	<i>Continuous Quality Improvement</i>	<i>Continuous Quality Improvement</i> dalam perencanaan, pengendalian, dan perbaikan kualitas
Pendidikan dan pelatihan	Mendukung pendidikan dan pelatihan dalam <i>Deming's 14 Points</i>	Mendukung pendidikan dan pelatihan dengan 8 langkah mengenai pendidikan kualitas	Mendukung pendidikan dan pelatihan secara implisit dan eksplisit dalam langkah-langkah Juran
Menghilangkan penyebab masalah	Memisahkan penyebab umum (yang tidak dapat dihilangkan) dan penyebab khusus (dapat dihilangkan) dan digunakan teknik-teknik statistika untuk identifikasi	Harus diambil tindakan perbaikan bila ada kesalahan	Memisahkan penyebab umum (yang tidak dapat dihilangkan) dan penyebab khusus (dapat dihilangkan) dan digunakan teknik-teknik statistika untuk identifikasi

Keterangan	Deming	Crosby	Juran
Penyusunan tujuan/sasaran	Dengan menekankan pada <i>Continuous Quality Improvement</i> dan tidak melihatnya sebagai sasaran jangka pendek	Sasaran baru dapat tercapai setelah 30, 60, atau 90 tahun	Pendekatan yang sesuai dengan <i>Management By Objective</i>
Rencana struktural	<i>Deming's 14 Points</i> untuk <i>Quality Improvement</i> dan menekankan penggunaan alat statistik pada semua level	Menekankan pada perubahan budaya	Menekankan pada <i>quality improvement</i> dengan pendekatan proyek demi proyek
Kerja Tim	Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan	Tim <i>Quality Improvement</i> , dewan kualitas	Pendekatan tim dan gugus kendali kualitas
Biaya Kualitas	Tidak ada yang optimum, perbaikan terus-menerus dan berkesinambungan	Biaya ketidaksesuaian, Kualitas adalah bebas	Kualitas tidak bebas, ada suatu yang optimum

Sumber: Chase et al. (1998)

Dari Tabel 1.1 nampak bahwa di antara ketiga ahli manajemen kualitas tersebut terdapat kesamaan pandangan, baik dalam pengertian kualitas, filosofi yang dianut, pandangan terhadap perbaikan yang *continuous improvement*, perencanaan kualitas yang bersifat strategik, biaya kualitas, perlunya pendidikan, pelatihan, dan kerja tim, usaha mencari penyebab kesalahan, dan masih banyak lagi kesamaan pandangan dalam manajemen kualitas.



## LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Hal-hal apa saja yang perlu ditekankan dalam organisasi yang menggunakan prinsip-prinsip dalam manajemen kualitas?
- 2) Sebutkan prinsip dari 14 poin Deming yang berkaitan dengan karyawan!
- 3) Jelaskan sejarah perkembangan manajemen kualitas!
- 4) Apa saja prinsip dari ketiga tokoh manajemen kualitas?
- 5) Jelaskan keempat fungsi penting manajemen kualitas menurut Crosby!

*Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Dalam melaksanakan manajemen kualitas, suatu organisasi harus menganut filosofi membuat segala sesuatu dengan baik sejak dari awal proses hingga akhir proses produksi atau penyerahan jasa (konsep *zero defect*), dilaksanakan dalam organisasi oleh semua anggota organisasi secara aktif.
- 2) *Deming's 14 Points* yang berkaitan dengan karyawan adalah:
  - a. Rumuskan dan umumkan kepada semua karyawan, maksud dan tujuan organisasi.
  - b. Mempelajari dan melaksanakan filosofi baru, baik oleh manajer maupun karyawan.
  - c. Mengakhiri praktek bisnis yang menggunakan penghargaan berdasarkan angka atau uang saja.
  - d. Membudayakan atau melembagakan pendidikan dan pelatihan.
  - e. Menjauhkan rasa ketakutan. Ciptakan kepercayaan. Ciptakan iklim yang mendukung inovasi.
  - f. Menghilangkan desakan atau tekanan-tekanan yang menghambat perkembangan karyawan.
  - g. Menghilangkan hambatan yang membuat karyawan tidak merasa bangga akan pekerjaan atau tugasnya.
  - h. Mendukung pendidikan dan perbaikan atau peningkatan prestasi setiap orang.
- 3) Manajemen kualitas mempunyai beberapa tahap perkembangan, yaitu inspeksi, pengendalian kualitas, penjaminan kualitas, manajemen kualitas, manajemen kualitas terpadu, organisasi pembelajar, dan *world-class organization*. Walaupun demikian, Garvin membagi sejarah perkembangan manajemen kualitas menjadi *inspection quality era*, *statistical quality control era*, *quality assurance era*, dan *strategic quality management era*.
- 4) Manajemen kualitas mempunyai berbagai model seperti yang diusulkan oleh tiga tokoh utama manajemen kualitas. Deming mengusulkan *The Deming's 14 point* yang sering disingkat menjadi *7 point* oleh ahli manajemen kualitas yang mengikutinya. Crosby mengusulkan *14 step plan for quality improvement*, sedangkan Juran mengusulkan 3 proses kualitas, yaitu *quality planning*, *quality control*, dan *quality improvement*, yang masing-masing mempunyai berbagai ciri yang

berbeda-beda. Ketiga ahli tersebut mengusulkan prinsip perbaikan kualitas yang berbeda, namun pada intinya mempunyai kesamaan terutama dalam perbaikan kualitas secara terus-menerus dan berkesinambungan.

- 5) Empat hal penting dalam manajemen kualitas menurut Crosby (1979) adalah:
- a. Definisi kualitas: Kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan. Sistem pencapaian kualitas: merupakan pendekatan rasional untuk mencegah cacat atau kesalahan.
  - b. Standar kinerja: standar kinerja perusahaan atau organisasi yang mempunyai orientasi kualitas adalah tidak ada kesalahan (*zero defect*).
  - c. Pengukuran: pengukuran kinerja yang digunakan adalah biaya kualitas. Dalam kenyataannya, Crosby menekankan biaya kualitas seperti biaya pembuangan dan pengerjaan ulang terhadap produk yang cacat, biaya persediaan, biaya inspeksi dan pengujian, dan sebagainya.



## RANGKUMAN

---

1. Manajemen kualitas merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap pelaksanaan prinsip kualitas dalam organisasi atau perusahaan. Manajer kualitas harus dapat memegang peran interpersonal, informatif, dan pengambilan keputusan dalam bidang kualitas.
2. Manajemen kualitas mempunyai beberapa tahap perkembangan, yaitu inspeksi, pengendalian kualitas, penjaminan kualitas, manajemen kualitas, manajemen kualitas terpadu, organisasi pembelajar, dan *world-class organization*. Walaupun demikian, Garvin membagi sejarah perkembangan manajemen kualitas menjadi *inspection quality era*, *statistical quality control era*, *quality assurance era*, dan *strategic quality management era*.
3. Manajemen kualitas mempunyai berbagai model seperti yang diusulkan oleh tiga tokoh utama manajemen kualitas. Deming mengusulkan *The Deming's 14 point* yang sering disingkat menjadi *7 point* oleh ahli manajemen kualitas yang mengikutinya. Crosby mengusulkan *14 step plan for quality improvement*, sedangkan Juran mengusulkan 3 proses kualitas, yaitu *quality planning*, *quality*



*control*, dan *quality improvement* yang masing-masing mempunyai berbagai ciri yang berbeda-beda. Ketiga ahli tersebut mengusulkan prinsip perbaikan kualitas yang berbeda, namun pada intinya mempunyai kesamaan terutama dalam perbaikan kualitas secara terus-menerus dan berkesinambungan.



## TES FORMATIF 2

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Yang dimaksud dengan manajemen kualitas adalah ...
  - A. kegiatan yang menguntungkan
  - B. keterbatasan biaya
  - C. perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan untuk pencapaian kualitas
  - D. murah dan hemat
  
- 2) Peran manajer kualitas meliputi ....
  - A. interpersonal, informatif, pengambilan keputusan
  - B. interpersonal, kepemimpinan, penentuan lokasi perusahaan
  - C. informatif, interpersonal, humas
  - D. sebaiknya, manajer harus dapat berperan ganda
  
- 3) Urutan sejarah perkembangan manajemen kualitas adalah ....
  - A. inspeksi – pengendalian kualitas – manajemen kualitas – penjaminan kualitas – manajemen kualitas terpadu
  - B. inspeksi – manajemen kualitas – manajemen kualitas terpadu – pengendalian kualitas – penjaminan kualitas
  - C. inspeksi – pengendalian kualitas – penjaminan kualitas – manajemen kualitas – manajemen kualitas terpadu
  - D. inspeksi – manajemen kualitas – manajemen kualitas terpadu – pengendalian kualitas – penjaminan kualitas
  
- 4) Pada masa pengendalian kualitas, departemen pengendalian kualitas akan nampak ....
  - A. sebagai bagian pekerjaan pemimpin
  - B. sebagai badan yang independen dari perusahaan
  - C. sebagai pekerjaan dan tanggung jawab semua personil
  - D. diawasi satu per satu

- 5) Rangkaian sejarah manajemen kualitas menurut Garvin adalah ....
- A. *inspection quality era - quality assurance era - strategic quality management era - statistical quality control era*
  - B. *inspection quality era - statistical quality control era - quality assurance era - strategic quality management era*
  - C. *inspection quality era - statistical quality control era - strategic quality management era - quality assurance era*
  - D. *statistical quality control era - quality assurance era - strategic quality management era - inspection quality era*
- 6) Era di mana kualitas menjadi tanggung jawab departemen manufaktur dan perancangan dan berorientasi pada *to "control in" quality* disebut oleh Garvin sebagai ....
- A. *statistical quality control era*
  - B. *quality assurance era*
  - C. *strategic quality management era*
  - D. *inspection quality era*
- 7) Model manajemen kualitas menurut Deming adalah ....
- A. *The Deming's 14 points*
  - B. *Plan – Do – Check – Action*
  - C. *14 – step plan for quality improvement*
  - D. A dan B benar
- 8) Berikut adalah dua dari 7 poin penyederhanaan *The Deming's 14 Points* oleh Anderson, Rungtusanatham, dan Schroeder tahun 1994 adalah ....
- A. *continuous improvement dan reengineering*
  - B. *visionary leadership dan customer satisfaction*
  - C. *customer satisfacton dan employee focus*
  - D. *management by objective dan employee fulfillment*
- 9) Yang bukan merupakan usulan Crosby dalam *14 step plan for quality management* adalah ....
- A. komitmen manajemen
  - B. tindakan koreksi
  - C. tim perbaikan kualitas
  - D. menjauhkan perasaan ketakutan

- 10) Usulan perbaikan kualitas menurut Juran adalah ....
- A. *The Deming's 14 points*
  - B. *Plan – Do – Check – Action*
  - C. *14 – step plan for quality improvement*
  - D. 3 proses kualitas

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

## KEGIATAN BELAJAR 3

## Sistem Kualitas

## A. BIAYA KUALITAS

Setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan pasti terkait erat dengan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan tersebut. Dalam paradigma baru dikatakan bahwa *quality has no cost* yang berarti kualitas tidak memerlukan biaya. Artinya untuk membuat suatu produk yang berkualitas perusahaan dapat melakukannya dengan cara menghilangkan segala bentuk pemborosan, yang biasanya pemborosan ini disebabkan karena perusahaan menghasilkan produk yang ternyata cacat sehingga harus diadakan perbaikan atau harus dibuang.

Selanjutnya, dalam paradigma baru dikenal bahwa peningkatan kualitas pasti diiringi dengan peningkatan produktivitas. Mengapa demikian? Hal ini dapat terjadi jika perusahaan berhasil menghilangkan pemborosan. Dalam paradigma baru, kualitas tidak berdampak pada peningkatan biaya kualitas, bahkan akan menghemat biaya tersebut. Biaya yang dapat dihemat terutama yang merupakan biaya yang harus dikeluarkan karena perusahaan menghasilkan produk cacat. Namun demikian, biaya kualitas itu akan tetap ada bila perusahaan menganut paradigma lama. Dalam paradigma lama, dikatakan bahwa kualitas itu mahal. Untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa menurut paradigma lama, diperlukan biaya yang tidak sedikit jumlahnya. Ada dua golongan besar biaya kualitas, yaitu biaya untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan biaya yang harus dikeluarkan karena menghasilkan produk cacat. Menurut Russel dan Taylor (1996), secara keseluruhan biaya kualitas tersebut meliputi:

1. Biaya untuk menghasilkan produk yang berkualitas (*cost of achieving good quality*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk membuat produk yang berkualitas sesuai dengan keinginan pelanggan, meliputi:
  - a. Biaya pencegahan (*prevention costs*) yaitu biaya untuk mencegah kerusakan atau cacat produk yang terdiri dari:
    - 1) Biaya perencanaan kualitas (*quality planning costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk membuat perencanaan akan produk yang baik yang akan dihasilkan.

- 2) Biaya perancangan produksi (*production design costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk merancang produk sehingga produk yang dihasilkan benar-benar berkualitas.
  - 3) Biaya pemrosesan (*process costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk dapat menjalankan proses produksi sehingga menghasilkan produk yang berkualitas.
  - 4) Biaya pelatihan (*training costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk mengadakan pelatihan bagi karyawan sehingga karyawan bertanggung jawab untuk selalu membuat produk yang baik.
  - 5) Biaya informasi akan kualitas produk yang diharapkan pelanggan (*information costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk mengadakan survei pelanggan tentang kualitas produk yang diharapkan pelanggan.
- b. Biaya penilaian (*appraisal costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk mengadakan pengujian terhadap produk yang dihasilkan, meliputi:
- 1) Biaya untuk mengadakan inspeksi dan pengujian (*inspection and testing costs*), yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk mengadakan pengujian terhadap produk yang dihasilkan.
  - 2) Biaya peralatan pengujian (*test equipment costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk pengadaan alat untuk pengujian terhadap kualitas produk.
  - 3) Biaya operator (*operator costs*) yaitu biaya yang dikeluarkan untuk memberikan upah pada orang yang bertanggung jawab dalam pengendalian kualitas.
2. Biaya yang harus dikeluarkan karena perusahaan menghasilkan produk cacat (*cost of poor quality*), meliputi:
- a. Biaya kegagalan internal (*internal failure costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan karena perusahaan telah menghasilkan produk yang cacat tetapi cacat produk tersebut telah diketahui sebelum produk tersebut sampai kepada pelanggan. Biaya ini meliputi:
    - 1) Biaya yang dikeluarkan karena produk harus dibuang (*scrap costs*), yaitu biaya yang telah dikeluarkan perusahaan tetapi produk yang dihasilkan ternyata produk cacat sehingga harus dibuang dan adanya biaya untuk membuang produk tersebut.

- 2) Biaya pengerjaan ulang (*rework costs*), yaitu biaya untuk memperbaiki produk yang cacat.
  - 3) Biaya kegagalan proses (*process failure costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan dalam proses produksi tetapi ternyata produk yang dihasilkan adalah produk cacat.
  - 4) Biaya yang harus dikeluarkan karena proses produksi tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya (*process downtime costs*).
  - 5) Biaya yang harus dikeluarkan karena perusahaan terpaksa harus menjual produk di bawah harga patokannya karena produk yang dihasilkannya cacat (*price-downgrading costs*)
- b. Biaya kegagalan eksternal (*external failure costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan karena menghasilkan produk cacat dan produk ini telah diterima oleh konsumen, meliputi :
- 1) Biaya untuk memberikan pelayanan terhadap keluhan pelanggan (*customer complaint costs*).
  - 2) Biaya yang harus dikeluarkan karena produk yang telah disampaikan kepada konsumen dikembalikan karena produk tersebut cacat (*product return costs*).
  - 3) Biaya yang harus dikeluarkan untuk menangani tuntutan konsumen terhadap adanya jaminan kualitas produk (*warranty claims costs*).
  - 4) Biaya yang harus dikeluarkan karena perusahaan harus memberikan jaminan atau garansi bagi konsumen bahwa produk yang dihasilkan adalah baik (*product liability costs*).
  - 5) Biaya yang harus dikeluarkan karena perusahaan tidak dipercaya oleh konsumen sehingga tidak mau lagi membeli produk ke perusahaan tersebut (*lost sales costs*).

Organisasi atau perusahaan yang ingin melihat biaya kualitas dan menggunakannya sebagai indikator kemajuan perbaikan kualitas dapat menggunakan laporan biaya kualitas yang bersifat umum seperti pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2.  
Bentuk Umum Laporan Biaya Kualitas Bulanan

Deskripsi	Rp. / bulan	Persen dari Biaya Total (%)
<b>Biaya Pencegahan (<i>Prevention Costs</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrasi Pengendalian Kualitas</li> <li>• Rekayasa Pengendalian Kualitas</li> <li>• Perencanaan Kualitas .....</li> <li>• Pelatihan</li> </ul> Biaya Total Pencegahan ( <i>Total Prevention Costs</i> )		
<b>Biaya Penilaian (<i>Appraisal Costs</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspeksi dan Pengujian .....</li> <li>• Pengendalian Pemasok .....</li> <li>• Pengendalian Pengukuran .....</li> <li>• Penggunaan Material untuk Penilaian</li> <li>• Audit Kualitas Internal .....</li> </ul> Biaya Total Penilaian ( <i>Total Appraisal Costs</i> )		
<b>Biaya Kegagalan Internal (<i>Internal Failure Costs</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material Terbuang (<i>Scrap</i>) .....</li> <li>• Perbaikan Ulang atau Pengerjaan Ulang</li> <li>• Analisis Kegagalan Internal</li> <li>• Inspeksi dan Pengujian Ulang</li> <li>• Downtime Mesin .....</li> <li>• Downgrading atas Produk .....</li> </ul> Biaya Total Kegagalan Internal ( <i>Total Internal Failure Costs</i> )		
<b>Biaya Kegagalan Eksternal (<i>External Failure Costs</i>)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kegagalan dalam Penjualan</li> <li>• Biaya Penggantian dalam Masa Jaminan</li> <li>• Analisis Kegagalan Eksternal</li> <li>• Kerusakan atau Kehilangan dalam Inventori</li> </ul> Biaya Total Kegagalan Eksternal ( <i>Total External Failure Costs</i> )		
<b>Biaya Total Kualitas (<i>Total Quality Costs</i>)</b> Basis : Biaya Tenaga Kerja Langsung Harga Pokok Penjualan ..... <p>Penjualan Total</p> Rasio : Rasio Biaya Total Kegagalan Internal terhadap Biaya Tenaga Kerja Langsung Rasio Biaya Kualitas terhadap Harga Pokok Penjualan Rasio Total Kualitas terhadap Penjualan Total		

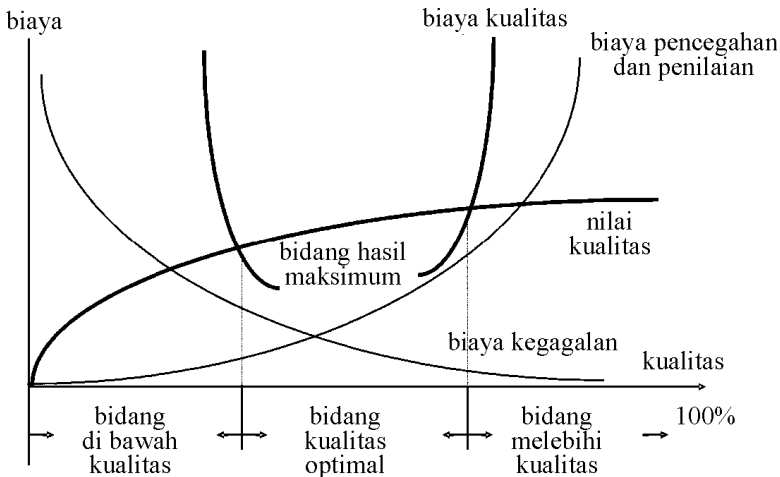
Sumber: Gaspersz (2001)

## B. BIAYA KUALITAS DAN NILAI KUALITAS

Selama ini, kualitas sering kali hanya digambarkan sebagai konsep yang abstrak seperti bagaimana manajer suatu organisasi menentukan sasaran

kualitas, dengan alat apa manajer organisasi mengevaluasi pencapaian manajemen kualitas, apakah sumber daya yang mendukung kualitas dapat dialokasikan secara lebih efisien, bagaimana tingkat pengembalian kualitas secara ekonomi ditentukan, dan masih banyak lagi.

Selanjutnya, apabila ditinjau kembali biaya kualitas, sebenarnya ada sisi lain yang belum atau jarang ditinjau, yaitu nilai kualitas yang melekat pada produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Pelanggan yang membayar produk atau jasa yang ditawarkan tentu mengharapkan akan mendapatkan produk atau jasa yang kualitasnya sebanding dengan nilai yang telah mereka wujudkan dalam membayar harga produk atau jasa tersebut. Nilai kualitas adalah indeks penilaian pelanggan, yang merupakan harga yang dibayarkan pelanggan atas hasil atau manfaat yang dirasakan karena kualitas produk atau proses sesuai dengan harapannya (Bester, 1999). Setiap pelanggan mempunyai nilai indeks yang berbeda-beda, berkaitan dengan kriteria objektif dan subjektif yang dimilikinya. Dalam praktek, manajemen kualitas harus menyadari bahwa mereka secara nyata mengevaluasi produktivitas dan menjamin bisnis seperti pada kualitas. Selain itu, biasanya nilai kualitas produk akan ditingkatkan untuk memperbaiki persepsi masyarakat, walaupun pada saat yang sama kualitas sering kali ditekan untuk meningkatkan produktivitas. Hubungan biaya kualitas dan nilai kualitas dapat digambarkan seperti pada Gambar 1.2 berikut ini.



Sumber: Bester, 1999.

Gambar 1.2.  
Hubungan Biaya dan Nilai Kualitas



Berdasarkan Gambar 1.2 tersebut, terlihat bahwa titik minimum kurva biaya kualitas (*cost of quality* atau *COQ*) dicapai apabila jumlah biaya pencegahan, penilaian, dan ketidaksesuaian baik internal maupun eksternal berada pada nilai optimum atau minimum. Nilai dari kurva kualitas di sisi lain, tidak memiliki nilai optimum, tetapi lebih pada nilai akhir yang maksimum yang dicapai secara asimtot. Persimpangan kedua kurva tersebut merupakan wilayah optimum untuk merealisasikan manfaat ekonomis dari manajemen kualitas. Ukuran sampel dan banyaknya penerimaan produk dalam proses produksi merupakan faktor utama yang mempengaruhi *COQ*.

Sementara itu, dalam organisasi modern khususnya yang mengadopsi metode penilaian *COQ*, perlu menggunakan proses manajemen berdasarkan sasaran. Dalam istilah kualitas dikenal dengan kualitas berdasarkan sasaran atau *quality by objective (QBO)*. Menurut Bester (1999), metode *QBO* tersebut menggunakan tiga patokan, yaitu:

1. Manajer kualitas harus mempunyai komitmen untuk menentukan biaya sasaran kualitas. Berdasarkan sasaran tersebut, kontribusi yang diberikannya pada keuntungan setiap tahun dapat diprediksi.
2. Sasaran kualitas secara menyeluruh merupakan serangkaian sasaran dan pencapaian masing-masing bagian, karenanya perlu diadakan identifikasi secara tepat sasaran pada masing-masing bagian.
3. Masing-masing dan setiap orang dari manajer yang memegang fungsi kualitas harus mendukung pencapaian sarannya untuk menjamin pencapaian sasaran kualitas secara menyeluruh.

Selanjutnya, menurut Bester (1999), *QBO* juga harus mencakup empat komponen utama, yaitu:

1. Jarak efektivitas kualitas, yang merupakan penentuan syarat-syarat yang dibutuhkan secara umum untuk hasil yang berkualitas. Ukuran efektivitas manajemen dalam hal ini meliputi jarak efektivitas dari faktor-faktor yang memberikan kontribusi pada investasi seperti desain kualitas, bahan baku yang berkualitas, proses produksi yang berkualitas, dan sebagainya serta jarak efektivitas dari hasil yang menyusun laba seperti kualitas produk, biaya kualitas, kepuasan pelanggan, dan sebagainya.
2. Standar efektivitas kualitas, yang merupakan alat dan kriteria di mana pencapaian kualitas dapat diukur.

3. Sasaran kualitas, yang merupakan penentuan hasil kualitas secara kuantitatif dan khusus yang dibutuhkan oleh manajer secara individu.
4. Efektivitas manajemen kualitas, yang merupakan pengukuran di mana manajer berhasil dalam mencapai kualitas hasil yang dibutuhkan.

Penentuan sasaran dalam *QBO* tersebut bersifat *top-down*, dari sasaran organisasi dijabarkan menjadi sasaran organisasi di bidang kualitas. Sasaran organisasi di bidang kualitas tersebut kemudian dijabarkan ke dalam sasaran divisi, departemen, dan seksi-seksi, seperti bagian pemasaran - harapan pelanggan, bagian perancangan - kegiatan pencegahan risiko, bagian pembelian - kualifikasi bahan dan pemasok, bagian keuangan - mengukur dan melaporkan biaya kualitas, bagian personalia - pelatihan karyawan dan sertifikasi, bagian pelayanan - umpan balik statistik pada kinerja produk, dan sebagainya.

Selanjutnya, sistem produksi untuk perusahaan manufaktur dan jasa dinilai dengan mengukur efektivitas dan atau kinerjanya. Pengukuran efektivitas meliputi kemudahan dalam perawatan, kesiapan operasional, ketersediaan, dan sebagainya. Sementara itu, pengukuran kinerja meliputi produktivitas, efisiensi, penggunaan, dan kualitas (Al-Darrab, 2000). Pengukuran umum produktivitas memang sangat erat dengan pengukuran efisiensi dan penggunaan. namun pengukuran terbaru dalam produktivitas telah melibatkan kualitas di dalamnya. Menurut Shaw (1989), perbaikan produktivitas adalah lebih baik daripada sekedar mengadakan pengurangan karyawan, namun produktivitas dapat ditingkatkan dengan cara mengerjakan lebih banyak dengan sumber daya yang sama, mengerjakan lebih sedikit dengan pengurangan sumber daya yang lebih besar, atau mengerjakan lebih sedikit dengan mengkonsumsi sumber daya yang lebih sedikit (Al-Darrab, 2000).

Sementara itu, Omachnu dan Beruvides (1998) merumuskan produktivitas sebagai perbandingan *output* dengan *input* dikalikan dengan faktor kualitas atau:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \times \text{Faktor kualitas}$$

di mana:

- *Input* adalah sumber daya yang digunakan.
- *Output* adalah hasil yang dicapai.

- Faktor kualitas adalah skor atau nilai yang berkaitan dengan jaminan kualitas.

Faktor kualitas ini sering disebut dengan indeks kualitas yang merupakan tingkat kualitas yang dihitung berdasarkan persentase jawaban positif dari responden terhadap kualitas produk yang dihasilkan. Lebih jauh lagi, Lagasse (1995) menunjukkan adanya dua jenis produktivitas, yaitu produktivitas jenis I dan produktivitas jenis II. Produktivitas jenis I didefinisikan sebagai produktivitas tenaga kerja yang merupakan jenis produktivitas yang khusus disediakan bagi pelayanan. Sedangkan produktivitas jenis II merupakan bentuk yang lebih umum yang mentransformasikan semua *output* dan input ke dalam pengukuran produktivitas.

Pengukuran kinerja selanjutnya adalah penggunaan dan efisiensi. Penggunaan adalah persentase waktu di lingkungan kerja yang digunakan, atau dirumuskan oleh Al-Darrab (2000) menjadi:

$$\text{Penggunaan} = \frac{\text{jam kerja yang sesungguhnya digunakan}}{\text{jam kerja yang tersedia}} \times 100$$

Sering kali terjadi bahwa suatu departemen menggunakan 100 jam per minggu tetapi tidak mampu menghasilkan 100 jam kerja standar. Karyawan mungkin bekerja lebih cepat atau lebih lambat daripada standar kerja yang ditetapkan, sehingga efisiensi mencapai lebih dari 100 %. Sementara itu, efisiensi dirumuskan oleh Al-Darrab (2000) dengan:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{standar jam kerja yang menghasilkan}}{\text{jam kerja yang sesungguhnya digunakan}} \times 100$$

Oleh karena itu, kapasitas yang ada dapat dihitung sebagai waktu yang tersedia  $\times$  penggunaan  $\times$  efisiensi. Apabila dibuat tingkatan dalam pengukuran kinerja, maka tingkat pertama adalah kombinasi produktivitas, efisiensi, dan penggunaan, atau

$$\text{Produktivitas} = \text{efisiensi} \times \text{penggunaan}$$

Sedangkan tingkat kedua, yang telah melibatkan kualitas dirumuskan dengan

$$\text{Produktivitas} = \text{efisiensi} \times \text{penggunaan} \times \text{faktor kualitas}$$

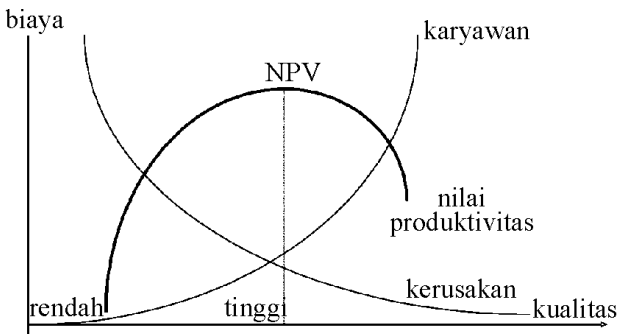
Selanjutnya, pengukuran produktivitas biasanya tidak membedakan antara *output* yang baik dan diterima dengan *output* yang buruk atau yang ditolak. Dalam pengukuran nilai produktivitas bersih, harus dipisahkan antara *output* yang diterima dengan *output* yang ditolak (Bester, 1999). Oleh karenanya, produktivitas diformulasikan dengan *output* yang diterima/(total *input* + biaya-biaya nonkualitas). Dari formulasi atau rumusan tersebut nampak bahwa untuk *input* dan *output* yang sama, produktivitas akan meningkat bila biaya nonkualitas rendah dan akan turun bila biaya non kualitas meningkat. Untuk mengetahui nilai produktivitas bersih atau *Net Value Productivity (NVP)* menurut Bester (1999), digunakan rumus:

$$\text{NVP} = \frac{\text{output yang diterima} - \text{pelayanan eksternal}}{\text{total input} + \text{kerusakan nonkualitas}}$$

atau

$$\text{NVP} = \frac{\text{output yang diterima} - \text{pelayanan eksternal}}{\text{input tenaga kerja} + \text{input modal} + \text{pengeluaran tetap} + \text{kerusakan nonkualitas}}$$

Adapun gambar mengenai NVP dapat dilihat pada Gambar 1.3 berikut ini.



Sumber: Bester, 199

Gambar 1.3.

Dari Gambar 1.3. tersebut nampak bahwa semakin rendah kualitasnya, maka akan semakin banyak kerusakan yang terjadi dan biayanya rendah, atau sebaliknya. Semakin tinggi kualitasnya, memerlukan karyawan yang banyak atau yang ahli, sehingga biayanya tinggi. Nilai produktivitas akan mengalami peningkatan pada tingkat kualitas yang rendah, dan pada titik tertentu akan mengalami nilai produktivitas bersih maksimum sebelum akhirnya menurun.



## LATIHAN

---

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Bagaimana pandangan paradigma baru dan paradigma lama mengenai biaya kualitas?
- 2) Sebutkan dan jelaskan macam-macam biaya pencegahan!
- 3) Sebutkan dan jelaskan macam-macam biaya penilaian!
- 4) Sebutkan dan jelaskan macam-macam biaya kegagalan internal!
- 5) Sebutkan dan jelaskan macam-macam biaya kegagalan eksternal!

### *Petunjuk Jawaban Latihan*

- 1) Dalam paradigma lama, menciptakan produk berkualitas mahal biaya, sementara dalam paradigma baru, untuk menciptakan produk berkualitas dapat dicapai dengan biaya rendah, yaitu dengan menghilangkan pemborosan.
- 2) Biaya pencegahan (*prevention costs*) yaitu biaya untuk mencegah kerusakan atau cacat produk yang terdiri dari:
  - a. Biaya perencanaan kualitas (*quality planning costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk membuat perencanaan akan produk yang baik yang akan dihasilkan.
  - b. Biaya perancangan produksi (*production design costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk merancang produk sehingga produk yang dihasilkan benar-benar berkualitas.
  - c. Biaya pemrosesan (*process costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk dapat menjalankan proses produksi sehingga menghasilkan produk yang berkualitas.

- d. Biaya pelatihan (*training costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk mengadakan pelatihan bagi karyawan sehingga karyawan bertanggung jawab untuk selalu membuat produk yang baik.
  - e. Biaya informasi akan kualitas produk yang diharapkan pelanggan (*information costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk mengadakan survei pelanggan tentang kualitas produk yang diharapkan pelanggan.
- 3) Biaya penilaian (*appraisal costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk mengadakan pengujian terhadap produk yang dihasilkan, meliputi:
- a. Biaya untuk mengadakan inspeksi dan pengujian (*inspection and testing costs*), yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk mengadakan pengujian terhadap produk yang dihasilkan.
  - b. Biaya peralatan pengujian (*test equipment costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan untuk pengadaan alat untuk pengujian terhadap kualitas produk.
  - c. Biaya operator (*operator costs*) yaitu biaya yang dikeluarkan untuk memberikan upah pada orang yang bertanggung jawab dalam pengendalian kualitas.
- 4) Biaya kegagalan internal (*internal failure costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan karena perusahaan telah menghasilkan produk yang cacat tetapi cacat produk tersebut telah diketahui sebelum produk tersebut sampai kepada pelanggan. Biaya ini meliputi:
- a. Biaya yang dikeluarkan karena produk harus dibuang (*scrap costs*), yaitu biaya yang telah dikeluarkan perusahaan tetapi produk yang dihasilkan ternyata produk cacat sehingga harus dibuang dan adanya biaya untuk membuang produk tersebut.
  - b. Biaya pengerjaan ulang (*rework costs*), yaitu biaya untuk memperbaiki produk yang cacat.
  - c. Biaya kegagalan proses (*process failure costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan dalam proses produksi tetapi ternyata produk yang dihasilkan adalah produk cacat.
  - d. Biaya yang harus dikeluarkan karena proses produksi tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya (*process downtime costs*).
  - e. Biaya yang harus dikeluarkan karena perusahaan terpaksa harus menjual produk di bawah harga patokannya karena produk yang dihasilkan cacat (*price-downgrading costs*).

- 5) Biaya kegagalan eksternal (*external failure costs*) yaitu biaya yang harus dikeluarkan karena menghasilkan produk cacat dan produk ini telah diterima oleh konsumen, meliputi:
  - a. Biaya untuk memberikan pelayanan terhadap keluhan pelanggan (*customer complaint costs*).
  - b. Biaya yang harus dikeluarkan karena produk yang telah disampaikan kepada konsumen dikembalikan karena produk tersebut cacat (*product return costs*).
  - c. Biaya yang harus dikeluarkan untuk menangani tuntutan konsumen terhadap adanya jaminan kualitas produk (*warranty claims costs*).
  - d. Biaya yang harus dikeluarkan karena perusahaan harus memberikan jaminan atau garansi bagi konsumen bahwa produk yang dihasilkan adalah baik (*product liability costs*).
  - e. Biaya yang harus dikeluarkan karena perusahaan tidak dipercaya oleh konsumen sehingga tidak mau lagi membeli produk ke perusahaan tersebut (*lost sales costs*).



## RANGKUMAN

---

1. Paradigma baru manajemen kualitas adalah meningkatkan kualitas produk dan jasa namun dengan menekan biaya, yaitu biaya pemborosan karena menghasilkan produk yang cacat atau tidak sesuai keinginan pelanggan. Ada dua kelompok biaya kualitas, yaitu biaya untuk menghasilkan produk yang berkualitas (yang meliputi biaya pencegahan dan biaya penilaian atau pengujian) dan biaya yang dikeluarkan karena menghasilkan produk cacat (yang meliputi biaya kegagalan internal dan biaya kegagalan eksternal). Biaya kualitas berhubungan dengan nilai kualitas yang merupakan bidang maksimum di mana biaya kualitas minimum.
2. Produktivitas dinilai dengan mengalikan efisiensi, tingkat penggunaan, dan faktor kualitas. Faktor kualitas ini pun masuk dalam penghitungan *net present value*, sehingga semakin rendah kualitas, maka semakin banyak kerusakan yang terjadi.

**TES FORMATIF 3**

---

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Terdiri dari kelompok apa saja biaya kualitas itu?
  - A. Biaya kualitas produk dan kualitas proses.
  - B. Biaya pencegahan dan biaya karena produk kita cacat.
  - C. Biaya penambahan produksi.
  - D. Biaya kualitas dan biaya kuantitas.
  
- 2) Yang termasuk biaya pencegahan antara lain biaya ....
  - A. perancangan produksi
  - B. pengerjaan ulang
  - C. pengembalian bahan
  - D. angkutan
  
- 3) Biaya penilaian produk meliputi biaya ....
  - A. perancangan produksi
  - B. pengerjaan ulang
  - C. peralatan pengujian
  - D. angkutan
  
- 4) Yang dimaksud biaya kegagalan internal dan eksternal adalah biaya karena ....
  - A. perusahaan menghasilkan produk cacat
  - B. penurunan permintaan
  - C. mengembalikan produk dari konsumen
  - D. jawaban A, B, dan C benar
  
- 5) Biaya kegagalan internal meliputi ....
  - A. biaya perancangan produksi
  - B. biaya pengerjaan ulang
  - C. biaya pembuangan produk
  - D. biaya keluhan pelanggan
  
- 6) Biaya kegagalan eksternal meliputi ....
  - A. biaya kegagalan proses
  - B. biaya pengerjaan ulang
  - C. biaya pembuangan produk
  - D. biaya keluhan pelanggan



- 7) Yang dimaksud kualitas berpengaruh pada produktivitas adalah ....
- kualitas meningkatkan produktivitas dengan penghematan biaya
  - produktivitas menurunkan kualitas
  - produktivitas meningkatkan kualitas
  - kualitas menurunkan efektivitas
- 8) Rumusan *net present value* yang telah memperhatikan kualitas dapat dirumuskan dengan ....
- total *input* dibagi dengan total *output* ditambah kualitas
  - total *output* dikurangi kerusakan nonkualitas dibagi total *input*
  - output* yang diterima dikurangi dengan pelayanan eksternal dibagi dengan total *output* ditambah kerusakan nonkualitas
  - total *output* ditambah kerusakan nonkualitas dibagi dengan *output* yang diterima dikurangi dengan pelayanan eksternal
- 9) Produktivitas merupakan hasil perkalian antara ....
- efisiensi, penggunaan, dan faktor kualitas
  - efisiensi, *output*, dan faktor kualitas
  - penggunaan, faktor kualitas, dan *input*
  - input*, efisiensi, dan efektivitas
- 10) Untuk memenuhi kualitas produk dan pelayanan perlu peran aktif produsen dan konsumen yang meliputi ....
- penjelasan produk dan jasa yang ditawarkan
  - penetapan harga
  - penetapan jumlah unit yang dijual
  - penjelasan hubungan antara pelanggan satu dengan yang lain

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali  
 80 - 89% = baik  
 70 - 79% = cukup  
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

## Kunci Jawaban Tes Formatif

### *Tes Formatif 1*

- 1) A
- 2) C
- 3) D
- 4) D
- 5) C
- 6) A
- 7) D
- 8) C
- 9) B
- 10) B

### *Tes Formatif 2*

- 1) C
- 2) A
- 3) C
- 4) B
- 5) B
- 6) D
- 7) D
- 8) B
- 9) D
- 10) D

### *Tes Formatif 3*

- 1) B
- 2) A
- 3) C
- 4) D
- 5) C
- 6) D
- 7) D
- 8) C
- 9) A
- 10) A

## Daftar Pustaka

- Al-Darrab, I.A. (2000). Relationship Between Productivity, Efficiency, Utilization, and Quality. *Work Study*, 49 (3), 97-103.
- Beecroft, G.D. (1997). Implementation Philosophy: ISO 9000 versus QS 9000. *Total Quality Management*, 8, 83-87.
- Bester, Y. (1999). Qialimetrics and Qualieconomics. *The TQM Magazine*, 11 (6) 425-436.
- Chase, R. B.; Aquilano, N. J.; dan Jacobs, F. R. (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*. Singapore: Irwin Mc-Graw Hilal.
- Chatab, N. (1996). *Panduan Penerapan dan Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9000*. Jakarta: Gramedia.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free*. New York: Mc-Graw Hilal.
- Diber, M.; Buyyurt, N.; Zaim, S.; dan Tarim, M. (2005). Critical Factors of Total Quality Management and Its Effect on Performance in Heath Care Industry: A Turkish Experience. *Problems and Perspectives in Management*, 4 , 220-232
- Elliot, S. (1993). Management of Quality In Computing Systems Education: ISO 9000 Series Quality Standards Applied. *Journal of System Mangement*, September, 6 - 11 dan 41 -42. Dari CD-ROM.
- Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control* (3 rd edition). New York: McGraw-Hill.
- Garvin, D.A. (1987). Competing on The Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 101-109.

- Gaspersz, V. (1997). *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Gaspersz, V. (2001). *Total Quality Management*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Ginting, S.D. dan Ariani, D.W. (2004). Reevaluasi Deming's 14 Points Dalam Manajemen Kualitas. *Modus Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 16 (2), 159-168
- Goetsch, D. L. dan Davis, S. (1995). *Implementing to Total Quality*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Gryna, F. .M. (2001). *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use* (4 th edition). Singapore: Mc-Graw Hill Int. Edition
- Pike, J. dan Barnes, R. (1996), *TQM In Action*, London: Chapman & Hall
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behaviour : Concepts, Controversies, Applications* (7 th edition). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc
- Russel, R. S. dan Taylor, B. W. III. (1996). *Production and Operatons Management: Focusing on Quality and Competitiveness*, New Jersey: Prentice Hall. Inc
- Scherkenbach, WW. (1991). *Deming's Road to Continual Improvement*, Knoxville, USA: SPC Press.