MEMPERBAIKI KUALITAS dan EFISIENSI PRODUKSI

**Memperbaiki kualitas dan efisiensi produksi**



Konsep total quality management (TQM) dikembangkan oleh W. Edwards Deming dan telah digunakan secara ekstensif oleh beberapa perusahaan Jepang sebelum akhirnya dipakai di Amerika Serikat.

Menurut W. Edwards Deming, beberapa panduan kunci dalam memperbaiki kualitas adalah :

1. memberi pendidikan dan pelatihan pada para manajer dan karyawan agar mereka unggul dalam bidang tugas mereka,

2. memberanikan karyawan mengambil tanggung jawab dan melaksanakan kepemimpinan, dan

3. memberanikan semua karyawan mencari cara untuk memperbaiki proses produksi.

Panduan ini konsisten dengan kiat memberi keahlian dan kebebasan pada karyawaon agar menjadi kreatif, dan bukan membuat banyak pembaiasan yang akan memaksa fokus karyawan hanya pada cara memproduksi lebih banyak unit sekadar untuk memenuhi kuota produksi. Deming tidak menganjurkan fokus pada kuota produksi agar karyawan dapat mengalokasikan lebih banyak waktu untuk hal-hal kepemimpinan dan perbaikan proses produksi.

Dalam dua dekade terakhir, sebagian besar perusahaan AS telah menggunakan TQM sampai tingkat tertentu. Banyak perusahaan menggunakan tim-tim karyawan untuk menilai kualitas dan untuk memberi saran pada perbaikan yang berkesinambungan.

TQM juga menekankan pentingnya bagi perusahaan untuk mengukur kualitas dari sudut pandang konsumen. Di masa lalu, perusahaan menilai kualitas hanya dari sudut pandang mereka sendiri. Sebagai contoh, komputer berteknologi tinggi mungkin dapat memuaskan perusahaan, tetapi komputer itu hanya dapat memuaskan seorang konsumen kalau mudah dipergunakan. Saat ini, perusahaan-perusahaan semakin sadar bahwa penilaian mereka terhadap kualitas harus terfokus pada pendapat konsumen dan bukan pendapat mereka sendiri. Kini perusahaan semakin memperhatikan pada kualitas karena mereka sadar bahwa kualitas dapat menentukan apakah konsumen bersedia membeli produk mereka lagi. Konsumen cenderung membeli kembali produk dari produsen yang sama kalau mereka puas dengan kualitasnya, baik produk itu berupa mobil, sepatu, ataupun telepon selular.

Kini perusahaan sadar bahwa lebih mudah mempertahankan konsumen yang sudah ada daripada harus menarik konsumen baru yang masih tidak mengenal barang atau jasa mereka. Berdasarkan fakta sejarah, perusahaan-perusahaan yang terfokus pada kualitas dan kepuasan pelanggan mempunyai keunggulan dibandingkan para pesaing mereka Saat ini, pada umumnya perusahaan mengakui pentingnya kepuasan pelanggan. Meskipm demikian, ada beberapa perusahaan yang lebih piawai dalam melaksanakan kepuasan pelanggan dibandingkan yang lainnya.

Seiring dengan nilai total quality management yang makin meningkat di Amerika Serikat, situs web seperti yang ditunjukkan di sini, yaitu yang memberikan pandangan berbeda pada TQM, sangatlah berguna bagi perusahaan yang berusaha melaksanakan TQM.

Perhatikan bagaimana “roda” di bawah ini mencakup lebih banyak bidang saat lingkaran lain dimasuki. Pihak-pihak yang berminat dapat mempelajari lebih jauh tentang bidang tersebut dengan meng-klik daerah yang dimaksud.

Penggunaan TQM biasanya mencakup fungsi-fungsi sebagai berikut :

¬ Menentukan tingkat kualitas yang diinginkan

¬ Mencapai tingkat kualitas yang diinginkan

¬ Mengontrol tingkat kualitas

Menentukan Tingkat Kualitas yang Diinginkan

Kualitas suatu barang atau jasa biasanya mengukur bagaimana barang atau jasa itu bekerja dengan baik pada masa hidup mereka seperti yang telah diperkirakan sebelumnya. Kualitas suatu komputer dapat ditentukan dengan bagaimana benda itu bekerja dan berapa lama daya tahannya. Kualitas juga dapat diukur dengan seberapa mudah komputer itu digunakan. Cara lainnya, kualilas dapat ditentukan dengan tingkat kebutuhan reparasinya : makin banyak reparasi, makin rendah kualitasnya. Kualitas juga dapat ditentukan dengan seberapa cepat produsen memperbaiki komputer yang mengalami masalah. Masing-¬masing karakteristik ini dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan dan karenanya harus dipandang sebagai indikator kualitas.

Perusahaan harus memutuskan jumlah sumber daya yang akan dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas suatu produk. Pada sisi ekstrem yang satu, mereka dapat menentukan tingkat kualitas yang tinggi, yang akan berakibat pada biaya yang tinggi dan harga yang tinggi pula. Pada sisi ekstrem lainnya, mereka dapat menentukan tingkat kualitas yang rendah agar biayanya tetap rendah dan dapat memberi harga yang rendah pula. Tingkat kualitas yang rendah tidak berarti bahwa produk tersebut diproduksi dengan tidak benar. Hal ini biasanya berarti bahwa proses produksinya disederhanakan untuk menekan biaya sehingga perusahaan dapat memberi harga yang rendah. Produk-produk berkualitas rendah menarik konsumen yang hanya mampu membayar harga rendah dan tidak, bersedia membayar harga tinggi untuk produk berkualitas tinggi.

Saat menentukan tingkat kualitas, perusahaan menilai sisi permintaan akan produk di dalam segmen pasar yang berbeda-beda (misalnya pada segmen kualitas tinggi dan segmen kualitas rendah). Mereka juga menilai tingkat kualitas produk yang dihasilkan pesaing. Mereka berusaha menentukan kualitas dan harga produk mereka pada tingkat yang dapat memuaskan beberapa segmen dari pasar. Chevrolet Cavalier cocok dengan konsumen yang lebih memperhatikan harga dan tidak pada kualitas, sementara Cadillac cocok dengan konsumen yang berfokus pada kualitas.

Saat menentukan kualitas, fokus haruslah pada karakteristik kualitas yang diinginkan konsumen. Sebagai contoh, perhatikan suatu mobil kelas ekonomi yang dapat ditingkatkan dengan cara memasang mesin yang lebih besar/cepat atau interior yang berkualitas lebih baik. Asumsikan bahwa suatu survei konsumen menyatakan bahwa peningkatan tersebut ternyata tidak terlalu meningkatkan kepuasan pelanggan. Malah, para pelanggan lebih memperhatikan masalah cacat yang mungkin ada pada produksi. Dalam hal ini, produsen mobil tersebut dapat memutuskan untuk memusatkan perhatian pada pelaksanaan produksi yang lebih baik (sehingga lebih sedikit cacat yang terjadi) dan bukan dengan meningkatkan bagian-bagian tertentu dari mobilnya. Dengan pendekatan semacam ini, tingkat kualitas yang diinginkan perusahaan adalah terfokus pada peningkatan kepuasan pelanggan. Karena permintaan pelanggan terhadap produk perusahaan di masa depan dapat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan pelanggan, perusahaan menentukan tingkat kualitas yang diinginkan pada level yang diharapkan dapat menghasilkan permintaan masa depan yang lebih tinggi atas produknya. Sebaliknya, jika perusahaan tersebut menentukan target kualitas yang tidak relevan dengan pelanggan, upaya mereka tidak akan menghasilkan efek yang baik pada tingkat permintaan di masa depan.

Mencapai Tingkat Kualitas yang Diinginkan

Setelah tingkat kualitas yang diinginkan telah ditetapkan, karyawan yang terlibat dalam setiap tahap proses produksi dapat memberi saran tentang bagaimana barang atau jasa harus dihasilkan agar mencapai tingkat kualitas tersebut. Dapat dibuat kelompok tim karyawan untuk pemberian saran tersebut. Dengan adanya karyawan dari bagian-bagian proses produksi yang berbeda-beda dalam satu tim memungkinkan masalah yang mungkin timbul dalam proses produksi dapat diketahui secara dini. Produk-produk berkualitas lebih tinggi biasanya membutuhkan bahan baku yang berkualitas lebih baik atau lebih banyak jam kerja untuk memproduksi produk akhir. Proses produksi yang dikembangkan akan menentukan bentuk bahan baku yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat kualitas yang diinginkan dan jumlah jam kerja yang dihabiskan oleh sumber daya manusia pada setiap bagian dari proses tersebut.

Mengontrol Tingkat Kualitas

Kontrol kualitas dilaksanakan untuk memastikan bahwa proses produksi dapat memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Setelah tingkat kualitas yang diinginkan telah ditentukan, perusahaan dapat menilai apakah tingkat kualitas tersebut telah tercapai. Untuk memastikan bahwa kualitas tetap terjaga, secara periodik perusahaan mengevaluasi karakteristik yang digunakan untuk mengukur kualitas produk. Sebagai contoh, Microsoft mendeteksi beberapa cacat dalam piranti lunak komputernya dan General Motors mendeteksi beberapa cacat dalam tanki bensin beberapa jenis mobilnya. Dengan mendeteksi cacat yang ada, perusahaan-perusahaan tersebut mampu memperbaiki proses produksi dan mempertahankan kepuasan pelanggan.

Boeing (produsen pesawat terbang) mengalokasikan biaya untuk melaksanakan suatu sistem untuk menghilangkan cacat produksi dan meningkatkan tingkat kualitas mereka. Namun, proses produksi Boeing berhasil meningkat dengan baik sebagai hasil dari kemampuan mereka untuk menemukan cacat. Jika perusahaan dapat menghilangkan defisiensi yang ditemukan oleh kontrol kualitas, mereka akan mampu meningkatkan penghasilan dan menutup biaya yang muncul dari kontrol kualitas.

Banyak perusahaan sekarang menyadari bahwa lebih mudah mempertahankan konsunun yang sudah ada dibandingkan dengan menarik yang baru. Dengan demikian, banyak perusahaan, misalnya General Electric (GE), wemanfaatkan Internet untuk memberikan informasi pada konsumen dan investor mereka tentang proses kualitas pada perusahaan mereka

– Kontrol oleh Teknologi

Kontrol kualitas dapat dilakukan oleh komputer. Komputer dalam perusahaan dapat menentukan apakah setiap komponen suatu produk yang dihasilkan telah memenuhi standar kualitas tertentu. Mesin yang dikontrol komputer mempunyai sensor elektronis yang dapat memilah bagian-bagian yang cacat. Perusahaan seperti Eastman Kodak dan Motorola memanfaatkan komputer dan piranti lunak untuk meningkatkan kontrol kualitas.

– Kontrol oleh Karyawan

Karyawan juga dapat digunakan untuk menilai kualitas. Satu orang dapat ditugaskan untuk menilai komponen pada setiap tahap lini perakitan. Cara lainnya, suatu tim karyawan dapat diberi tanggung jawab untuk menilai kualitas produk pada berbagai tahap proses produksi. Banyak perusahaan yang membentuk kelompok kerja kontrol kualitas, yaitu sekelompok karyawan yang menilai kualitas produk dan memberi saran perbaikan. Kelompok kerja kontrol kualitas biasanya memberi banyak interaksi antara karyawan dan manajer, dan memberi karyawan suatu perasaan untuk ikut bertanggung jawab. Banyak produsen otomotif (termasuk DaimlerChrysler dan Ford) dan produsen komputer (termasuk IBM) telah berhasil dalam memanfaatkan kelompok kerja kontrol kualitas.

Beberapa karyawan tertentu dari Saturn Corporation (anak perusahaan General Motors) melaksanakan pembahasan mingguan tentang proses produksi mereka. Mereka mencari cacat yang mungkin ada dan segera mengkomunikasikan informasi ini pada karyawan yang terlibat dengan bagian proses produksi yang bersangkutan.

– Kontrol oleh Sistem Pengambilan Contoh

Suatu kontrol kualitas dapat memastikan bahwa semua produk telah memenuhi tingkat kualitas yang diinginkan hanya dengan cara menguji setiap unit yang dihasilkan dan mencari cacat yang mungkin ada. Cara seperti ini tidaklah mungkin dilaksanakan. Perusahaan cenderung menilai kontrol kualitas dengan sistem pengambilan contoh (sampling), yaitu memilih secara acak beberapa produk yang telah dihasilkan dan diuji untuk menentukan apakah produk tersebut telah memenuhi standar kualitas. Perusahaan dapat memeriksa satu per seratus unit yang dihasilkan, dan khusus berkonsentrasi pada cacat yang telah terdeteksi pada pemeriksaan sebelumnya.

– Kontrol dengan Memantau Keluhan

Kualitas harus dinilai bukan saja saat produk dibuat, namun juga setelah produk terjual. Beberapa produk mungkin baru menunjukkan cacat kualitas saat dipakai konsumen. Satu cara untuk menilai kualitas produk yang telah dijual adalah dengan memantau proporsi produk yang dikembalikan atau dengan memantau keluhan pelanggan. Seberapa perusahaan menugaskan staf bagian keluhan pelanggan untuk mengidentifikasikan dan menyelesaikan cacat pada kualitas. Namun demikian, metode ini tidak otomatis menunjukkan tingkat dari kepuasan pelanggan. la hanya mendeteksi situasi di mana konsumen sudah sangat tidak puas. AT&T mempunyai unit Layanan Komunikasi Pelanggan yang berusaha memastikan terlaksananya kepuasan pelanggan. Perusahaan seperti DaimlerChrysler dan Saturn berusaha mendapat masukan dari dealer mereka tentang keluhan pelanggan terhadap produksi mereka.

– Kontrol dengan Melaksanakan Survei

Masukan dari konsumen yang lebih banyak dapat diperoleh dengan melaksanakan survei. Perusahaan dapat mengajak konsumen mengajukan pendapat mereka tentang kontrol kualitas produk dengan cara mengirimkan suatu survei satu bulan setelah penjualan. Sebagai contoh, Saturn dan Toyota sering kali mensurvei pelanggan mereka untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Survei ini dapat juga meminta tanggapan tentang kualitas dari bagian-bagian atau fungsi-fungsi tertentu dari produk.

– Mengoreksi Defisiensi

Proses kontrol kualitas tidak hanya mendeteksi defisiensi kualitas, tetapi juga digunakan untuk mengoreksinya. Jika kualitas ternyata defisien, biasanya diakibatkan oleh faktor¬faktor berikut ini. Pertama, bahan baku yang disuplai oleh pemasok mungkin tidak baik. Kedua, kualitas kerja karyawan mungkin tidak baik. Ketiga, mesin clan pcralatan yang dipakai untuk memproduksi mungkin tidak berfungsi dengan baik.

Jika penyebab defisiensi kualitas adalah pada bahan baku, perusahaan dapat meminta pemasok yang sekarang untuk meningkatkan kualitasnya, atau mencari bahan baku dari pemasok lain di masa depan. Jika penyebabnya adalah kualitas kerja karyawan, perusahaan dapat melatih-ulang atau menegur karyawan yang bersangkutan. Jika penyebab defisiensi kualitas adalah mesinnya, perusahaan dapat melakukan pergantian mesin atau melakukan reparasi.

Jika perusahaan mendeteksi adanya defisiensi dalam produksi, bukan saja mereka harus mengoreksi proses produksinya, namun juga harus mengatasi masalah keluhan pelanggan. Jika defisiensi tidak terdeteksi sebelum produk terjual, pelanggan dapat mengalami masalah dengan produk tersebut. Perusahaan harus berusaha merespons dengan cepat pada pelanggan yang telah membeli barang atau jasa yang mengandung defisiensi kualitas tersebut. Cara ini dapat mengurangi ketidakpuasan pclanggan. ScUrrgni contoh, saat produsen mobil menarik mobil-mobilnya untuk memperhaiki suatu defisiensi, mereka dapat menelepon para pelanggan dan menawarkan mobil pinjan,an sampai mobil¬mobil tadi selesai diperbaiki.

Total quality management sering digunakan untuk memperbaiki anggapan adanya defisiensi dalam perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Perhatikan kasus Fairview-AFX, deueloper bangunan pelatihan, yang berusaha menilai hasil layanan pelanggannya di awal 1990-an. Karyawan penjualan Fairview menghubungi pelanggan-pelanggan terbesar mereka untuk meminta masukan tenLang layanan mereka.

Sekitar 75 persen pelanggan ternyata tidak puas dengan layanan Fairview karena adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Menyadari bahwa mereka dapat kehilangan banyak bisnis, Fairview lalu membangun program Customer Care, yang mewajibkan karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai jadwal. Kedua, mereka mulai menghubungi konsumen setelah menyelesaikan suatu pekerjaan untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan dengan baik. Ketiga, mereka membangun sistem komunikasi di antara kantor-kantor mereka di berbagai kota untuk memantau persediaan sehingga mereka dapat memperkirakan waktu pengiriman yang tepat. Hal ini berhasil mengurangi keterlambatan pekerjaan, dan membantu mempercepat proses produksi. Sebagai hasilnya, Fairview mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan sangat baik. Konsep total quality management (TQM) dikembangkan oleh W. Edwards Deming dan telah digunakan secara ekstensif oleh beberapa perusahaan Jepang sebelum akhirnya dipakai di Amerika Serikat.

Menurut W. Edwards Deming, beberapa panduan kunci dalam memperbaiki kualitas adalah :

1. memberi pendidikan dan pelatihan pada para manajer dan karyawan agar mereka unggul dalam bidang tugas mereka,

2. memberanikan karyawan mengambil tanggung jawab dan melaksanakan kepemimpinan, dan

3. memberanikan semua karyawan mencari cara untuk memperbaiki proses produksi.

Panduan ini konsisten dengan kiat memberi keahlian dan kebebasan pada karyawaon agar menjadi kreatif, dan bukan membuat banyak pembaiasan yang akan memaksa fokus karyawan hanya pada cara memproduksi lebih banyak unit sekadar untuk memenuhi kuota produksi. Deming tidak menganjurkan fokus pada kuota produksi agar karyawan dapat mengalokasikan lebih banyak waktu untuk hal-hal kepemimpinan dan perbaikan proses produksi.

Dalam dua dekade terakhir, sebagian besar perusahaan AS telah menggunakan TQM sampai tingkat tertentu. Banyak perusahaan menggunakan tim-tim karyawan untuk menilai kualitas dan untuk memberi saran pada perbaikan yang berkesinambungan.

TQM juga menekankan pentingnya bagi perusahaan untuk mengukur kualitas dari sudut pandang konsumen. Di masa lalu, perusahaan menilai kualitas hanya dari sudut pandang mereka sendiri. Sebagai contoh, komputer berteknologi tinggi mungkin dapat memuaskan perusahaan, tetapi komputer itu hanya dapat memuaskan seorang konsumen kalau mudah dipergunakan. Saat ini, perusahaan-perusahaan semakin sadar bahwa penilaian mereka terhadap kualitas harus terfokus pada pendapat konsumen dan bukan pendapat mereka sendiri. Kini perusahaan semakin memperhatikan pada kualitas karena mereka sadar bahwa kualitas dapat menentukan apakah konsumen bersedia membeli produk mereka lagi. Konsumen cenderung membeli kembali produk dari produsen yang sama kalau mereka puas dengan kualitasnya, baik produk itu berupa mobil, sepatu, ataupun telepon selular.

Kini perusahaan sadar bahwa lebih mudah mempertahankan konsumen yang sudah ada daripada harus menarik konsumen baru yang masih tidak mengenal barang atau jasa mereka. Berdasarkan fakta sejarah, perusahaan-perusahaan yang terfokus pada kualitas dan kepuasan pelanggan mempunyai keunggulan dibandingkan para pesaing mereka Saat ini, pada umumnya perusahaan mengakui pentingnya kepuasan pelanggan. Meskipm demikian, ada beberapa perusahaan yang lebih piawai dalam melaksanakan kepuasan pelanggan dibandingkan yang lainnya.

Seiring dengan nilai total quality management yang makin meningkat di Amerika Serikat, situs web seperti yang ditunjukkan di sini, yaitu yang memberikan pandangan berbeda pada TQM, sangatlah berguna bagi perusahaan yang berusaha melaksanakan TQM.

Perhatikan bagaimana “roda” di bawah ini mencakup lebih banyak bidang saat lingkaran lain dimasuki. Pihak-pihak yang berminat dapat mempelajari lebih jauh tentang bidang tersebut dengan meng-klik daerah yang dimaksud.

Penggunaan TQM biasanya mencakup fungsi-fungsi sebagai berikut :

¬ Menentukan tingkat kualitas yang diinginkan

¬ Mencapai tingkat kualitas yang diinginkan

¬ Mengontrol tingkat kualitas

Menentukan Tingkat Kualitas yang Diinginkan

Kualitas suatu barang atau jasa biasanya mengukur bagaimana barang atau jasa itu bekerja dengan baik pada masa hidup mereka seperti yang telah diperkirakan sebelumnya. Kualitas suatu komputer dapat ditentukan dengan bagaimana benda itu bekerja dan berapa lama daya tahannya. Kualitas juga dapat diukur dengan seberapa mudah komputer itu digunakan. Cara lainnya, kualilas dapat ditentukan dengan tingkat kebutuhan reparasinya : makin banyak reparasi, makin rendah kualitasnya. Kualitas juga dapat ditentukan dengan seberapa cepat produsen memperbaiki komputer yang mengalami masalah. Masing-¬masing karakteristik ini dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan dan karenanya harus dipandang sebagai indikator kualitas.

Perusahaan harus memutuskan jumlah sumber daya yang akan dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas suatu produk. Pada sisi ekstrem yang satu, mereka dapat menentukan tingkat kualitas yang tinggi, yang akan berakibat pada biaya yang tinggi dan harga yang tinggi pula. Pada sisi ekstrem lainnya, mereka dapat menentukan tingkat kualitas yang rendah agar biayanya tetap rendah dan dapat memberi harga yang rendah pula. Tingkat kualitas yang rendah tidak berarti bahwa produk tersebut diproduksi dengan tidak benar. Hal ini biasanya berarti bahwa proses produksinya disederhanakan untuk menekan biaya sehingga perusahaan dapat memberi harga yang rendah. Produk-produk berkualitas rendah menarik konsumen yang hanya mampu membayar harga rendah dan tidak, bersedia membayar harga tinggi untuk produk berkualitas tinggi.

Saat menentukan tingkat kualitas, perusahaan menilai sisi permintaan akan produk di dalam segmen pasar yang berbeda-beda (misalnya pada segmen kualitas tinggi dan segmen kualitas rendah). Mereka juga menilai tingkat kualitas produk yang dihasilkan pesaing. Mereka berusaha menentukan kualitas dan harga produk mereka pada tingkat yang dapat memuaskan beberapa segmen dari pasar. Chevrolet Cavalier cocok dengan konsumen yang lebih memperhatikan harga dan tidak pada kualitas, sementara Cadillac cocok dengan konsumen yang berfokus pada kualitas.

Saat menentukan kualitas, fokus haruslah pada karakteristik kualitas yang diinginkan konsumen. Sebagai contoh, perhatikan suatu mobil kelas ekonomi yang dapat ditingkatkan dengan cara memasang mesin yang lebih besar/cepat atau interior yang berkualitas lebih baik. Asumsikan bahwa suatu survei konsumen menyatakan bahwa peningkatan tersebut ternyata tidak terlalu meningkatkan kepuasan pelanggan. Malah, para pelanggan lebih memperhatikan masalah cacat yang mungkin ada pada produksi. Dalam hal ini, produsen mobil tersebut dapat memutuskan untuk memusatkan perhatian pada pelaksanaan produksi yang lebih baik (sehingga lebih sedikit cacat yang terjadi) dan bukan dengan meningkatkan bagian-bagian tertentu dari mobilnya. Dengan pendekatan semacam ini, tingkat kualitas yang diinginkan perusahaan adalah terfokus pada peningkatan kepuasan pelanggan. Karena permintaan pelanggan terhadap produk perusahaan di masa depan dapat dipengaruhi oleh tingkat kepuasan pelanggan, perusahaan menentukan tingkat kualitas yang diinginkan pada level yang diharapkan dapat menghasilkan permintaan masa depan yang lebih tinggi atas produknya. Sebaliknya, jika perusahaan tersebut menentukan target kualitas yang tidak relevan dengan pelanggan, upaya mereka tidak akan menghasilkan efek yang baik pada tingkat permintaan di masa depan.

Mencapai Tingkat Kualitas yang Diinginkan

Setelah tingkat kualitas yang diinginkan telah ditetapkan, karyawan yang terlibat dalam setiap tahap proses produksi dapat memberi saran tentang bagaimana barang atau jasa harus dihasilkan agar mencapai tingkat kualitas tersebut. Dapat dibuat kelompok tim karyawan untuk pemberian saran tersebut. Dengan adanya karyawan dari bagian-bagian proses produksi yang berbeda-beda dalam satu tim memungkinkan masalah yang mungkin timbul dalam proses produksi dapat diketahui secara dini. Produk-produk berkualitas lebih tinggi biasanya membutuhkan bahan baku yang berkualitas lebih baik atau lebih banyak jam kerja untuk memproduksi produk akhir. Proses produksi yang dikembangkan akan menentukan bentuk bahan baku yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat kualitas yang diinginkan dan jumlah jam kerja yang dihabiskan oleh sumber daya manusia pada setiap bagian dari proses tersebut.

Mengontrol Tingkat Kualitas

Kontrol kualitas dilaksanakan untuk memastikan bahwa proses produksi dapat memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Setelah tingkat kualitas yang diinginkan telah ditentukan, perusahaan dapat menilai apakah tingkat kualitas tersebut telah tercapai. Untuk memastikan bahwa kualitas tetap terjaga, secara periodik perusahaan mengevaluasi karakteristik yang digunakan untuk mengukur kualitas produk. Sebagai contoh, Microsoft mendeteksi beberapa cacat dalam piranti lunak komputernya dan General Motors mendeteksi beberapa cacat dalam tanki bensin beberapa jenis mobilnya. Dengan mendeteksi cacat yang ada, perusahaan-perusahaan tersebut mampu memperbaiki proses produksi dan mempertahankan kepuasan pelanggan.

Boeing (produsen pesawat terbang) mengalokasikan biaya untuk melaksanakan suatu sistem untuk menghilangkan cacat produksi dan meningkatkan tingkat kualitas mereka. Namun, proses produksi Boeing berhasil meningkat dengan baik sebagai hasil dari kemampuan mereka untuk menemukan cacat. Jika perusahaan dapat menghilangkan defisiensi yang ditemukan oleh kontrol kualitas, mereka akan mampu meningkatkan penghasilan dan menutup biaya yang muncul dari kontrol kualitas.

Banyak perusahaan sekarang menyadari bahwa lebih mudah mempertahankan konsunun yang sudah ada dibandingkan dengan menarik yang baru. Dengan demikian, banyak perusahaan, misalnya General Electric (GE), wemanfaatkan Internet untuk memberikan informasi pada konsumen dan investor mereka tentang proses kualitas pada perusahaan mereka

– Kontrol oleh Teknologi

Kontrol kualitas dapat dilakukan oleh komputer. Komputer dalam perusahaan dapat menentukan apakah setiap komponen suatu produk yang dihasilkan telah memenuhi standar kualitas tertentu. Mesin yang dikontrol komputer mempunyai sensor elektronis yang dapat memilah bagian-bagian yang cacat. Perusahaan seperti Eastman Kodak dan Motorola memanfaatkan komputer dan piranti lunak untuk meningkatkan kontrol kualitas.

– Kontrol oleh Karyawan

Karyawan juga dapat digunakan untuk menilai kualitas. Satu orang dapat ditugaskan untuk menilai komponen pada setiap tahap lini perakitan. Cara lainnya, suatu tim karyawan dapat diberi tanggung jawab untuk menilai kualitas produk pada berbagai tahap proses produksi. Banyak perusahaan yang membentuk kelompok kerja kontrol kualitas, yaitu sekelompok karyawan yang menilai kualitas produk dan memberi saran perbaikan. Kelompok kerja kontrol kualitas biasanya memberi banyak interaksi antara karyawan dan manajer, dan memberi karyawan suatu perasaan untuk ikut bertanggung jawab. Banyak produsen otomotif (termasuk DaimlerChrysler dan Ford) dan produsen komputer (termasuk IBM) telah berhasil dalam memanfaatkan kelompok kerja kontrol kualitas.

Beberapa karyawan tertentu dari Saturn Corporation (anak perusahaan General Motors) melaksanakan pembahasan mingguan tentang proses produksi mereka. Mereka mencari cacat yang mungkin ada dan segera mengkomunikasikan informasi ini pada karyawan yang terlibat dengan bagian proses produksi yang bersangkutan.

– Kontrol oleh Sistem Pengambilan Contoh

Suatu kontrol kualitas dapat memastikan bahwa semua produk telah memenuhi tingkat kualitas yang diinginkan hanya dengan cara menguji setiap unit yang dihasilkan dan mencari cacat yang mungkin ada. Cara seperti ini tidaklah mungkin dilaksanakan. Perusahaan cenderung menilai kontrol kualitas dengan sistem pengambilan contoh (sampling), yaitu memilih secara acak beberapa produk yang telah dihasilkan dan diuji untuk menentukan apakah produk tersebut telah memenuhi standar kualitas. Perusahaan dapat memeriksa satu per seratus unit yang dihasilkan, dan khusus berkonsentrasi pada cacat yang telah terdeteksi pada pemeriksaan sebelumnya.

– Kontrol dengan Memantau Keluhan

Kualitas harus dinilai bukan saja saat produk dibuat, namun juga setelah produk terjual. Beberapa produk mungkin baru menunjukkan cacat kualitas saat dipakai konsumen. Satu cara untuk menilai kualitas produk yang telah dijual adalah dengan memantau proporsi produk yang dikembalikan atau dengan memantau keluhan pelanggan. Seberapa perusahaan menugaskan staf bagian keluhan pelanggan untuk mengidentifikasikan dan menyelesaikan cacat pada kualitas. Namun demikian, metode ini tidak otomatis menunjukkan tingkat dari kepuasan pelanggan. la hanya mendeteksi situasi di mana konsumen sudah sangat tidak puas. AT&T mempunyai unit Layanan Komunikasi Pelanggan yang berusaha memastikan terlaksananya kepuasan pelanggan. Perusahaan seperti DaimlerChrysler dan Saturn berusaha mendapat masukan dari dealer mereka tentang keluhan pelanggan terhadap produksi mereka.

– Kontrol dengan Melaksanakan Survei

Masukan dari konsumen yang lebih banyak dapat diperoleh dengan melaksanakan survei. Perusahaan dapat mengajak konsumen mengajukan pendapat mereka tentang kontrol kualitas produk dengan cara mengirimkan suatu survei satu bulan setelah penjualan. Sebagai contoh, Saturn dan Toyota sering kali mensurvei pelanggan mereka untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Survei ini dapat juga meminta tanggapan tentang kualitas dari bagian-bagian atau fungsi-fungsi tertentu dari produk.

– Mengoreksi Defisiensi

Proses kontrol kualitas tidak hanya mendeteksi defisiensi kualitas, tetapi juga digunakan untuk mengoreksinya. Jika kualitas ternyata defisien, biasanya diakibatkan oleh faktor¬faktor berikut ini. Pertama, bahan baku yang disuplai oleh pemasok mungkin tidak baik. Kedua, kualitas kerja karyawan mungkin tidak baik. Ketiga, mesin clan pcralatan yang dipakai untuk memproduksi mungkin tidak berfungsi dengan baik.

Jika penyebab defisiensi kualitas adalah pada bahan baku, perusahaan dapat meminta pemasok yang sekarang untuk meningkatkan kualitasnya, atau mencari bahan baku dari pemasok lain di masa depan. Jika penyebabnya adalah kualitas kerja karyawan, perusahaan dapat melatih-ulang atau menegur karyawan yang bersangkutan. Jika penyebab defisiensi kualitas adalah mesinnya, perusahaan dapat melakukan pergantian mesin atau melakukan reparasi.

Jika perusahaan mendeteksi adanya defisiensi dalam produksi, bukan saja mereka harus mengoreksi proses produksinya, namun juga harus mengatasi masalah keluhan pelanggan. Jika defisiensi tidak terdeteksi sebelum produk terjual, pelanggan dapat mengalami masalah dengan produk tersebut. Perusahaan harus berusaha merespons dengan cepat pada pelanggan yang telah membeli barang atau jasa yang mengandung defisiensi kualitas tersebut. Cara ini dapat mengurangi ketidakpuasan pclanggan. ScUrrgni contoh, saat produsen mobil menarik mobil-mobilnya untuk memperhaiki suatu defisiensi, mereka dapat menelepon para pelanggan dan menawarkan mobil pinjan,an sampai mobil¬mobil tadi selesai diperbaiki.

Total quality management sering digunakan untuk memperbaiki anggapan adanya defisiensi dalam perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Perhatikan kasus Fairview-AFX, deueloper bangunan pelatihan, yang berusaha menilai hasil layanan pelanggannya di awal 1990-an. Karyawan penjualan Fairview menghubungi pelanggan-pelanggan terbesar mereka untuk meminta masukan tenLang layanan mereka.

Sekitar 75 persen pelanggan ternyata tidak puas dengan layanan Fairview karena adanya keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Menyadari bahwa mereka dapat kehilangan banyak bisnis, Fairview lalu membangun program Customer Care, yang mewajibkan karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai jadwal. Kedua, mereka mulai menghubungi konsumen setelah menyelesaikan suatu pekerjaan untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan dengan baik. Ketiga, mereka membangun sistem komunikasi di antara kantor-kantor mereka di berbagai kota untuk memantau persediaan sehingga mereka dapat memperkirakan waktu pengiriman yang tepat. Hal ini berhasil mengurangi keterlambatan pekerjaan, dan membantu mempercepat proses produksi. Sebagai hasilnya, Fairview mampu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan sangat baik.