



Penerbit Yayasan
Cendikia Mulia Mandiri



MANAJEMEN KUALITAS

Gusti Ayu Aghivirwati, S.H., M.M - Poniah Juliawati, A.KS., M.M
Thorman Lumbanraja, SE., M.Si., C.PS - Nanang Qosim, S.E., M.M
Devy Sofyanty, S.Psi., M.M - Ayu Indra Dewiningrat, S.E., M.M
Joko Kismanto, S.Kep., Ns., M.Si - Abdul Munim, S.E., M.M
Anna Noviana, SE., M.M - Dr. Festus Evly R.I. Liow, S.T., M.Si

MANAJEMEN KUALITAS

BAB I. PENGERTIAN KUALITAS

Gusti Ayu Aghivirwati, S.H., M.M

BAB II. KONSEP KUALITAS

Poniah Juliawati, A.KS., M.M

BAB III. MANAJEMEN KUALITAS

Thorman Lumbanraja, SE., M.Si., C.PS

BAB IV. BIAYA KUALITAS

Nanang Qosim, S.E., M.M

BAB V. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Devy Sofyanty, S.Psi., M.M

BAB VI. PELANGGAN

Ayu Indira Dewiningrat, S.E., M.M

BAB VII. KEPUASAN PELANGGAN

Joko Kismanto, S.Kep., Ns., M.Si

BAB VIII. KOMPLAIN/KELUHAN PELANGGAN

Abdul Munim, S.E., M.M

BAB IX. ISO 9001

Anna Noviana, SE., M.M

BAB X. QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)

Dr. Festus Evly R.I. Liow, S.T., M.Si



Penerbit Yayasan
Cendikia Mulia Mandiri



ISBN 978-623-88234-4-4



9 786238 823444

MANAJEMEN KUALITAS

Disusun Oleh:

Gusti Ayu Aghivirwiati, S.H., M.M

Poniah Juliawati, A.KS., M.M

Thorman Lumbanraja, SE., M.Si., C.PS

Nanang Qosim, S.E., M.M

Devy Sofyanty, S.Psi., M.M

Ayu Indira Dewiningrat, S.E., M.M

Joko Kismanto, S.Kep., Ns., M.Si

Abdul Munim, S.E., M.M

Anna Noviana, SE., M.M

Dr. Festus Evly R.I. Liow, S.T., M.Si



**Penerbit Yayasan
Cendikia Mulia Mandiri**

MANAJEMEN KUALITAS

Penulis:

Gusti Ayu Aghivirwiati, S.H., M.M
Poniah Juliawati, A.KS., M.M
Thorman Lumbanraja, SE., M.Si., C.PS
Nanang Qosim, S.E., M.M
Devy Sofyanty, S.Psi., M.M
Ayu Indira Dewiningrat, S.E., M.M
Joko Kismanto, S.Kep., Ns., M.Si
Abdul Munim, S.E., M.M
Anna Noviana, SE., M.M
Dr. Festus Evly R.I. Liow, S.T., M.Si

Editor & Desain Cover:

Paput Tri Cahyono

Penerbit:

Yayasan Cendikia Mulia Mandiri

Redaksi:

Perumahan Cipta No.1
Kota Batam, 29444
Email: cendikiamuliamandiri@gmail.com

ISBN : 978-623-88234-4-4

IKAPI: 011/Kepri/2022

Exp. 31 Maret 2024

Terbit: 20 Oktober 2022

Ukuran:

x hal + 154 hal;
14,8cm x 21cm

Cetakan Pertama, Oktober 2022.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan Cara Apapun
Tanpa Izin Tertulis Dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa *shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad Saw., para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Kualitas merupakan faktor yang terdapat dalam suatu produk yang menyebabkan produk tersebut bernilai sesuai dengan maksud untuk apa produk itu diproduksi (Handoko, 1995 : 54). Kualitas suatu produk mengandung berbagai tujuan, baik itu tujuan produsen maupun tujuan konsumen. Produsen menganggap kualitas suatu produk itu baik jika produk tersebut laku keras dan disukai di pasaran, sehingga mampu mendatangkan keuntungan yang optimal. Sedangkan konsumen akan menganggap kualitas produk itu baik jika kebutuhan dan keinginannya terhadap produk tersebut dapat terpuaskan. Sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas atau mutu barang atau jasa hasil produksi suatu perusahaan merupakan cerminan keberhasilan perusahaan di mata konsumen dalam

melaksanakan usaha produksinya. Pelaksanaan kegiatan pengendalian kualitas ini sangat berkaitan dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan. Pengendalian kualitas ini bertujuan untuk menekan jumlah produk yang rusak seminimal mungkin, menjaga agar produk akhir yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas perusahaan, dan menghindari lolosnya produk rusak ke tangan konsumen. Untuk itu perusahaan perlu melakukan pengendalian dan pengawasan secara intensif dan terus-menerus baik pada kualitas bahan baku, proses produksi, maupun produk akhirnya, sehingga setiap ada penyimpangan akan segera diketahui dan tindakan perbaikanpun akan segera dapat dilakukan sebelum menimbulkan kerusakan dan kerugian yang lebih besar.

Dalam keperluan itulah, buku **Manajemen Kualitas** ini sengaja penulis hadirkan untuk pembaca. Tujuan buku ini adalah sebagai panduan bagi setiap orang yang ingin mempelajari dan memperdalam ilmu pengetahuan. Buku ini juga untuk memberikan pencerahan kepada para pendidik, peserta didik, pelaku pendidikan, pengelola lembaga pendidikan dan masyarakat pada umumnya, dalam rangka menciptakan generasi emas yang memiliki ilmu pengetahuan serta wawasan yang luas.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga bagi semua pihak yang telah berpartisipasi. Terakhir seperti kata pepatah bahwa” Tiada Gading Yang Tak Retak” maka penulisan buku ini juga jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukan yang dapat diberikan guna menyempurnakan buku ini di kemudian hari.

Agustus 2022

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
BAB I. PENGERTIAN KUALITAS	1
1.1. Kualitas	1
1.2. Pengertian Kualitas	2
1.3. Mengapa Kualitas Penting	10
BAB II. KONSEP KUALITAS	19
2.1. Konsep Kualitas Pada Industri Manufaktur	19
2.2. Konsep Kualitas Pada Industri Jasa.....	22
BAB III. MANAJEMEN KUALITAS	37
3.1. Pengertian Manajemen Kualitas.....	37
3.2. Sejarah Perkembangan Manajemen Kualitas	40
3.3. Tujuan Manajemen Kualitas.....	46
3.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Kualitas	48
3.5. Langkah-Langkah Manajemen Kualitas	51
BAB IV. BIAYA KUALITAS	53
4.1. Pengertian Biaya Kualitas	53
4.2. Pengklasifikasian Biaya Kualitas.....	55
4.3. Perilaku Biaya Kualitas.....	58
4.4. Strategi Pengurangan Biaya Kualitas	60
4.5. Informasi Biaya Kualitas	62
4.6. Mengapa Biaya Kualitas sangat Penting	63
BAB V. TOTAL QUALITY MANAGEMENT	65
5.1. <i>Total Quality Management</i>	65

5.2.	Karakteristik <i>Total Quality Management</i>	67
5.3.	Manfaat <i>Total Quality Management</i>	69
5.4.	Alat <i>Total Quality Management</i>	70
5.5.	Hambatan Pelaksanaan TQM	72
BAB VI. PELANGGAN		77
6.1.	Definisi Pelanggan.....	77
6.1.1.	Pengguna adalah Pembeli dan Pembayar	80
6.1.2.	Pengguna bukan pembayar atau pembeli	81
6.1.3.	Pengguna adalah pembeli tetapi bukan pembayar	81
6.1.4.	Pengguna adalah pembayar tetapi bukan pembeli.....	82
6.2.	Jenis-Jenis Pelanggan.....	82
6.2.1.	Pelanggan Potensial.....	82
6.2.2.	Pelanggan Spontan	83
6.2.3.	Pelanggan Internal	83
6.2.4.	Pelanggan Eksternal	84
6.2.5.	Pelanggan Perantara.....	84
6.3.	Karakteristik Pelanggan	85
6.3.1.	Cheap Customer	85
6.3.2.	Difficult Customer	85
6.3.3.	Sophisticated Customer	86
6.3.4.	Affluent Customer	87
6.4.	Peran Penting Pelanggan	87
6.4.1.	Pengalaman Pelanggan	88
6.4.2.	Kepuasan Pelanggan.....	88
6.4.3.	Dukungan Pelanggan	89

6.4.4.	Keluhan Pelanggan	89
BAB VII. KEPUASAN PELANGGAN		91
7.1.	Pengertian Kepuasan Pelanggan.....	91
7.2.	Pengukuran Kepuasan Pelanggan	92
7.3.	Dimensi Kepuasan Pelanggan.....	94
7.4.	Strategi Kepuasan Pelanggan	96
7.5.	Manfaat Kepuasan Pelanggan.....	98
7.6.	Kepercayaan Pelanggan (<i>Customer Trust</i>)	99
7.7.	Pengertian Kepercayaan Pelanggan	99
7.8.	Dimensi Kepercayaan Pelanggan	101
7.9.	Strategi Membangun Kepercayaan	102
BAB VIII. KOMPLAIN/KELUHAN PELANGGAN		103
8.1.	Pengertian Komplain	103
8.2.	Masalah yang Dikeluhkan oleh Pelanggan	104
8.3.	Program Keluhan Pelanggan.....	105
8.4.	Aspek dalam Menangani Keluhan Pelanggan	106
8.5.	Manfaat Penanganan Keluhan Secara Efektif	108
8.6.	Tujuan Pelanggan Menyampaikan Komplain	110
8.7.	Prinsip Sistem Komplain yang baik dan Efektif..	111
BAB IX. ISO 9001		113
9.1.	Definisi ISO	113
9.2.	ISO 9001	114
9.3.	Prinsip Manajemen Mutu ISO 9001:2008	115
9.4.	Klausul-Klausul ISO 9001:2008.....	118
9.5.	Manfaat ISO 9001:2008.....	125
BAB X. QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)		131
10.1.	Pengertian <i>Quality Function Deployment</i> (QFD)	131

10.2.	Manfaat Quality Function Deployment (QFD)	132
10.3.	Proses QFD.....	133
10.4.	Quality Function Deployment (QFD).....	139
10.5.	Tahapan dalam Metode QFD.....	141
10.6.	Sejarah Quality Function Deployment (QFD).	148
DAFTAR PUSTAKA.....		151

BAB I.

PENGERTIAN KUALITAS

1.1. Kualitas

Faktor utama yang menentukan kinerja suatu perusahaan yaitu kualitas barang dan jasa yang dihasilkan. Produk dan jasa yang berkualitas adalah produk dan jasa yang sesuai dengan apa yang diinginkan konsumennya. Oleh sebab itu, organisasi atau perusahaan perlu mengenal konsumen atau pelanggannya dan mengetahui kebutuhan serta keinginannya. Ada berbagai macam definisi dan pengertian kualitas, yang sebenarnya definisi atau pengertian yang satu hampir sama dengan definisi atau pengertian yang lain.

Dukungan manajemen, karyawan, dan pemerintah untuk perbaikan kualitas yakni 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 merupakan setiap lingkup kegiatan dan kehidupan, serta mempunyai karakteristik

hubungan yang paling dekat dengan anggota masyarakat.

1.2. 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 terusmenerus (*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.

1.3. 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 memaksimumkan 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.

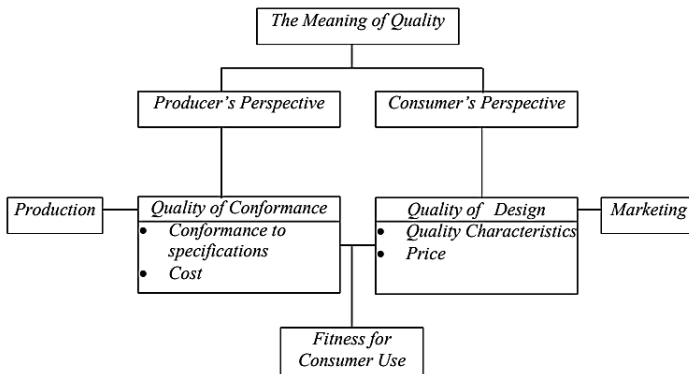
BAB II.

KONSEP KUALITAS

2.1. 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 2.1.



Gambar 2.1. 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 kehandalannya 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.

2.2. 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.

BAB III.

MANAJEMEN KUALITAS

3.1. Pengertian Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas adalah aspek-aspek dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menetapkan dan menjalankan kebijakan mutu suatu perusahaan atau organisasi. Dalam rangka mencukupkan kebutuhan pelanggan dan ketepatan waktu dengan anggaran yang hemat dan ekonomis, seorang manajer terutama manajer proyek harus memasukkan dan mengadakan pelatihan mengenai manajemen kualitas. *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang menyangkut kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992). Definisi lainnya TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Pawitra, 1993). Menurut Feigenbaum mutu adalah produk komposit total dan layanan karakteristik pemasaran, teknik manufaktur, dan pemeliharaan di mana produk dan jasa yang digunakan akan memenuhi harapan pelanggan.

Terdapat empat hal penting dalam Feigenbaum ini, yaitu: (1) kualitas harus didefinisikan dalam hal kepuasan pelanggan, (2) kualitas adalah multidimensi dan harus didefinisikan secara komprehensif, dan (4) karena terjadi perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan, maka mutu adalah dinamis.

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.

3.2. 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 variabelvariabel produk, seperti panjang, lebar, berat, tinggi, dan sebagainya. Sedang 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 manamana 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 *to „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*.

3.3. Tujuan Manajemen Kualitas

Seluruh organisasi tentunya mempunyai arah dan keinginan terhadap output yang dihasilkannya. Suatu keinginan atau harapan tersebut antara lain yakni dari segi internal organisasi yaitu hasil produk yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan dari segi eksternal organisasi yaitu mampu memenuhi harapan pelanggan. Pada umumnya organisasi atau perusahaan menerapkan manajemen kualitas dengan maksud agar semua proses yang terjadi pada perusahaan berjalan sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Penyimpangan serta kesalahan yang terjadi dapat teridentifikasi jika perusahaan telah menerapkan manajemen kualitas,

sehingga penyebab dari penyimpangan tersebut dapat segera diketahui dan akan dapat diambil langkah untuk melakukan perbaikan. Menurut Tampubolon (2004) perusahaan mempunyai tujuan dalam menerapkan manajemen kualitas yakni untuk membangun keberhasilan dengan melalui pembedaan produk dan jasa, efisien (biaya yang rendah) dan merespon selera pasar dan konsumen. Membangun kualitas merupakan jalan untuk menciptakan profitabilitas bagi perusahaan (Heizer dalam Tampubolon, 2004).

Menurut Nasution (2005) hasil dari manajemen kualitas yang berupa produk yang baik dapat memberikan laba bagi perusahaan yang dapat berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, dimana gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Prawirosentono (2007) menyatakan bahwa terdapat dua tujuan perusahaan dalam menerapkan manajemen kualitas, yaitu:

1. Produk akhir yang dihasilkan mempunyai spesifikasi sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.
2. Agar dapat berjalan dengan efisien mengenai biaya desain produk, biaya inspeksi, dan biaya proses produksi.

Jika ke dua hal di atas dapat dilaksanakan, yaitu produk yang dihasilkan bermutu baik dengan harga jual yang rasional maka pihak perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya. Pastinya hasil tersebut dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan juga bagi konsumen. Menurut Tampubolon (2004) manfaat yang diperoleh perusahaan dari manajemen kualitas yakni dapat mendukung perusahaan dalam menempatkan posisinya di pasaran (*market position*).

3.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Kualitas

Pada implementasinya, ada beberapa hal yang harus dipenuhi sebagai syarat suksesnya manajemen kualitas. Menurut Salaheldin (2008), terdapat 3 macam yaitu:

1. Faktor Strategik

Di dalam faktor strategik terdapat lima indikator, yakni komitmen manajemen puncak, budaya organisasi, kepemimpinan, perbaikan berkelanjutan, tujuan dan kebijakan kualitas, dan benchmarking.

2. Faktor Taktis

Di dalam faktor taktis terdapat delapan indikator, yakni pemberdayaan tenaga kerja,

keterlibatan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, pembentukan tim kerja, penggunaan teknologi informasi, kualitas pemasok, hubungan pemasok, penilaian terhadap kinerja pemasok.

3. Faktor Operasional

Di dalam faktor operasional terdapat delapan indikator, yakni desain produk dan jasa pengendalian proses, manajemen hubungan pelanggan, pengetahuan pelanggan dan pasar, jadwal implementasi TQM, konservasi dan utilisasi sumber daya, inspeksi dan pengecekan kerja.

Prawirosentono (2007) menyatakan bahwa selain syarat dan faktor-faktor yang mempengaruhi suksesnya implementasi manajemen kualitas, ada beberapa faktor yang mengakibatkan kegagalan pada manajemen kualitas. Kegagalan tersebut lebih disebabkan oleh kurangnya penerapan (*poor application*), bahkan di dalam pelaksanaannya banyak kekurangan baik dalam teknik maupun falsafahnya. Karena kegagalan tersebut dianggap sebagai hasil kerja iseng untuk sekedar memenuhi tuntutan gerakan kualitas tanpa menyentuh masalah dasar yang substansif.

Prawirosentono (2007) menyatakan beberapa faktor yang dapat menyebabkan kegagalan program kualitas perusahaan, diantaranya yaitu:

1. Kesenjangan komitmen manajemen puncak.
2. Salah memfokuskan perhatian.
3. Tidak tersedianya karyawan yang memadai dan mendukung.
4. Hanya mengandalkan pelatihan semata-mata.
5. Harapan memperoleh sesaat, bukan hasil jangka panjang.
6. Memaksa mengadopsi suatu metode padahal tidak cocok.

Menurut Douglas C. Montgomery dalam Fakhri (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kualitas, yaitu:

1. Kemampuan proses.
2. Spesifikasi yang berlaku.
3. Tingkat ketidaksesuaian yang dapat diterima.
4. Biaya kualitas

Pada biaya kualitas sangat mempengaruhi tingkat pengendalian kualitas dalam menghasilkan suatu produk, terdapat 4 biaya kualitas meliputi:

- a. Biaya pencegahan (*Prevention Cost*).

- b. Biaya deteksi atau penilaian (*Detection/Appraisal Cost*).
- c. Biaya kegagalan internal (*Internal Failure Cost*).
- d. Biaya kegagalan eksternal (*Eksternal Failure Cost*).

3.5. Langkah-Langkah Manajemen Kualitas

Menurut Hardjosoedarmo (1996) dalam menjamin keberhasilan pada pengimplementasian manajemen kualitas, ada beberapa cara yang perlu dilakukan secara berurutan, yaitu:

1. Tanamkan satu falsafah kualitas.
2. Manajemen harus membimbing dan menunjukkan kepemimpinan yang bermutu.
3. Jika diperlukan, manajemen dapat mengadakan perubahan atau modifikasi terhadap sistem yang ada, agar kondusif dengan tujuan manajemen kualitas total.
4. Memberikan pendidikan, pelatihan dan pemberdayaan (*empowerment*) kepada seluruh karyawan.

BAB IV.

BIAYA KUALITAS

4.1. Pengertian Biaya Kualitas

Kata kualitas tidak awam lagi buat kita, sebab seringkali kita mendengarkan kata kualitas pada setiap diskusi tentang produk barang dan jasa. Jadi bukan hanya produk barang dan jasa yang diperhatikan kualitasnya namun lebih penting lagi mempersiapkan biaya kualitas. Biaya kualitas atau *cost of quality* merupakan salah satu komponen pengeluaran perlu disiapkan dan tentunya dengan perhitungan yang tepat oleh sebuah perusahaan. Demi untuk mempertahankan bisnis dan mengekspansi bisnis, biaya kualitas ini digunakan untuk pengambilan kebijakan tersebut selain perencanaan efisiensi pengeluaran oleh perusahaan.

Biaya kualitas adalah biaya yang hadir atau muncul untuk menangani atau bertanggung jawab atas kualitas produk yang akan dihasilkan, guna mempertahankan, memperbaiki sebuah produk yang cacat bahkan sampai produk yang tidak sesuai standar.

Biaya ini terkadang muncul karena hasil produk yang tidak sesuai standar atau dengan kata lain hasil yang buruk yang tidak memenuhi standar mutu konsumen (*cost of poor quality* atau COPQ). COPQ ini

terjadi disebabkan adanya biaya tersembunyi, biaya kehilangan aset, biaya manajemen, kerugian disebabkan kehilangan proyek dan lebih parah yaitu kehilangan kepercayaan konsumen.

Konsep segitiga emas yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan kelas dunia yang menciptakan pengukuran biaya kualitas untuk beberapa alasan sebagai berikut:

1. Mengkuantifikasi ukuran masalah kualitas dalam bahasa “uang”. Untuk meningkatkan komunikasi di antara manajer menengah dan manajer puncak.
2. Kesempatan utama untuk reduksi biaya dapat diidentifikasi
3. Kesempatan untuk mengurangi ketidakpuasan pelanggan dan ancaman-ancaman yang berkaitan dengan produk yang dipasarkan dapat diidentifikasi. Beberapa biaya kualitas jelek merupakan hasil dari kegagalan produk setelah penjualan.

Beberapa perusahaan kelas dunia menggunakan ukuran biaya kualitas sebagai indikator keberhasilan program reduksi biaya terus-menerus melalui

perbaikan kualitas, yang dapat dihubungkan dengan ukuran-ukuran lain, seperti:

1. Biaya kualitas dibandingkan nilai penjualan (persentase biaya kualitas total terhadap nilai penjualan), artinya semakin rendah nilai menunjukkan program perbaikan kualitas semakin sukses.
2. Biaya kualitas dibandingkan keuntungan (persentase biaya kualitas total terhadap nilai keuntungan), artinya semakin rendah nilai ini menunjukkan program perbaikan kualitas semakin sukses.
3. Biaya kualitas dibandingkan harga pokok penjualan, diukur berdasarkan persentase biaya kualitas total terhadap nilai harga pokok penjualan, artinya semakin rendah nilai ini menunjukkan program perbaikan kualitas semakin sukses.

4.2. Pengklasifikasian Biaya Kualitas

Seluruh kegiatan yang berhubungan dengan kualitas adalah kegiatan yang dilakukan baik sudah proses atau telah dihasilkannya sebuah produk yang memiliki kualitas yang kurang baik. Biaya kualitas dan sub kategori di setiap kegiatan perusahaan saling

berkaitan dengan kualitas yaitu aktivitas pengendalian (*Control Activities*) dan aktivitas karena kegagalan (*Failure Activities*).

Biaya kualitas dapat diklasifikasikan menjadi empat kelompok, yaitu:

1. *Prevention Cost* (Biaya Pencegahan)

Biaya ini adalah biaya -biaya yang berkaitan dengan antisipasi produk yang cacat dan membatasi biaya yang gagal serta biaya penilaian. Dalam aktivitas biaya pencegahan ada beberapa biaya yang termasuk didalamnya diantaranya sebagai berikut:

- a. Perencanaan Kualita(*Quality Planning*)
- b. Tinjauan Produk Baru (*New Products Review*)
- c. Pelatihan (*Training*)
- d. Pengendalian Proses (*Process Control*)
- e. Perolehan data Kualitas dan analisa (*Quality data acquisition and analysis*)
- f. Laporan Kualitas (*Quality Reporting*)
- g. Proyek-proyek Peningkatan (*Improvement Projects*)

2. *Appraisal Cost* (Biaya Penilaian)

Biaya ini adalah merupakan penentuan bagaimana kondisi produk dan bahan baku. Dalam biaya penilaian ada beberapa biaya

termasuk didalamnya antara lain sebagai berikut;

- a. Pemeriksaan bahan baku yang datang (*Incoming materials inspection*)
 - b. Pemeriksaan dan Pengujian (*Inspection and test*)
 - c. Mempertahankan ketelitian dari pengujian peralatan (*Maintaining Accuracy of Test Equipment*)
 - d. Bahan-bahan dan jasa yang terpakai (*Materials and services consumed*)
 - e. Evaluasi Persediaan (*Evaluation of Stock*)
3. *Internal failure* (Biaya Kegagalan Internal)

Biaya Kegagalan Internal merupakan biaya yang mesti dikeluarkan disebabkan ada temuan produk yang cacat disaat proses pemilihan barang untuk dikirim ke pelanggan. Biaya yang termasuk didalamnya antara lain sebagai berikut;

- a. Sisa bahan (*Scrap*)
- b. Pengerjaan ulang (*Rework*)
- c. Pengujian Ulang (*Retest*)
- d. *Downtime*
- e. *Yield Losses*
- f. *Disposition*

4. *External Failure Cost* (Biaya Kegagalan Internal)

Biaya kegagalan eksternal adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan disaat terjadi produk yang cacat dan ditemukan pada waktu pengantaran ke pelanggan. Ada beberapa biaya yang termasuk didalam biaya kegagalan eksternal diantaranya sebagai berikut;

- a. Penanganan klaim
- b. Pengembalian Produk
- c. Biaya garansi
- d. *Allowances*

4.3. Perilaku Biaya Kualitas

Kita bisa mengukur kualitas berdasarkan biaya yang dikeluarkan untuk setiap produk, keinginan perusahaan tentunya bagaimana agar biaya kualitas tersebut turun, namun tentunya juga harus dapat memperhatikan capaian kualitas yang lebih tinggi sesuai standar yang telah berlaku. Bila kerusakan diangka nol telah dicapai sesuai standar, maka tentunya hal tersebut masih menjadi perhatian perusahaan untuk menanggung biaya pencegahan dan penilaian.

Dalam menjalankan program pengelolaan kualitas agar berjalan dengan baik, maka biaya kualitasnya harus relatif kecil dari hasil penjualan yaitu sebesar

2,5%. Dalam penyusunan anggaran untuk menentukan besaran standar biaya kualitas di setiap kelompok atau elemen dilakukan secara individual dan terperinci sedetail mungkin gunanya agar biaya kualitas total yang akan dianggarkan tidak lebih dari 2,5% dari penjualan. Penting untuk perusahaan untuk selalu memperhatikan perilaku setiap elemen biaya kualitas secara individual agar standar tersebut yang telah dijelaskan diawal dapat tercapai.

Dalam melakukan pelaporan tentunya harus memperhatikan seluruh biaya kualitas digolongkan kedalam biaya variabel dan biaya tetap selanjutnya dihubungkan dengan penjualan. Pada biaya variabel penyempurnaan kualitas tercermin oleh pengurangan rasio biaya variabel. Untuk pengukuran kinerja perusahaan dapat menggunakan diantara dua cara yaitu pertama, rasio biaya variabel di awal dan akhir periode tertentu dapat digunakan untuk menghitung hematnya biaya sesungguhnya atau naiknya biaya sesungguhnya, kedua Rasio biaya yang dianggarkan dan biaya sesungguhnya dapat juga digunakan untuk mengukur sebuah kemajuan ke arah pencapaian sasaran tiap periodik. Pada biaya tetap, melakukan penyempurnaan biaya kualitas yang tercermin oleh

sebuah perubahan yang absolut pada jumlah biaya tetap.

Mengevaluasi biaya kualitas yaitu dengan cara melakukan perbandingan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan. Dalam melakukan perbandingan biaya kualitas tetap memakai atau menggunakan jumlah sepenuhnya tanpa ada batasan. Presentase dari penjualan dapat digunakan dalam perbandingan biaya kualitas variabel. Pendekatan terbaik yang harus dilakukan para manajer ketika terbiasa dalam jumlah tak terbatas atau jumlah rupiah biaya yaitu melakukan perbandingan jumlah rupiah biaya yang dilengkapi dengan ukuran presentase. Selanjutnya disarankan agar perhitungan presentase secara keseluruhan dengan memakai atau menggunakan biaya variabel dan biaya tetap. Untuk memperoleh informasi yang akurat kedepannya mengenai seberapa baik standar biaya kualitas yang sebesar 2,5% dapat tercapai yaitu dengan melakukan perhitungan presentase secara keseluruhan.

4.4. Strategi Pengurangan Biaya Kualitas

Penerapan strategi pengurangan biaya sangat penting dilakukan oleh perusahaan demi memperoleh keuntungan yang besar tanpa mengesampingkan

kualitas produk. Ada beberapa strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk pengurangan biaya kualitas diantaranya sebagai berikut;

- a) Maksimalkan Modal yang ada, pertimbangkan investasi dalam solusi teknologi
- b) Merencanakan biaya kegagalan tercapai sampai pada titik nol dengan penetapan standar
- c) Mengurangi biaya penilaian sesuai dengan hasil yang diperoleh
- d) Investasi disetiap aktivitas pencegahan yang benar demi kearah perbaikan
- e) Mengurangi jumlah produk
- f) Menekan biaya operasional di seluruh aktivitas produksi
- g) Sistem pengendalian jarak jauh
- h) Meningkatkan keterampilan negosiasi
- i) Evaluasi intens dan berkelanjutan

Tentunya dalam penerapan strategi pengurangan biaya kualitas ini tidaklah cukup jika tidak dibarengi dengan penekanan biaya operasional diluar biaya operasional produksi. Manajer tidak perlu melakukan rapat ditempat yang mahal karena akan menambah pembengkakan biaya, Melakukan akomodasi dengan kelas ekonomi, mengurangi jumlah konsultan dan

kontraktor juga bisa menghemat biaya, selanjutnya memperhatikan pengaturan jam lembur yang efektif, penting juga memperhatikan alternatif bahan baku ketika mahal, selanjutnya melakukan pelatihan yang sesuai dengan kegiatan produksi agar dan selalu mensosialisasikan kepada seluruh karyawan pentingnya penghematan tentunya demi kesejahteraan para karyawan. Strategi-strategi tersebut diatas dapat memudahkan perusahaan dalam mengatasi masalah biaya kualitas dan efektivitas atau efisiensi tercapai.

4.5. Informasi Biaya Kualitas

Jika organisasi serius dalam melakukan perbaikan kualitas maka penting menerapkan sistem pelaporan biaya kualitas, sebab laporan biaya kualitas sangat dapat dijadikan acuan atau ukuran bisnis bagi perusahaan dan tentunya akan menjadi sebuah informasi penting bagi pihak manajemen dalam pengambilan keputusan untuk tujuan perusahaan.

Dalam sebuah pelaporan biaya kualitas yaitu bertujuan untuk dapat meningkatkan dan menjadi dasar rencana dalam pengendalian serta penetapan sebuah keputusan manajerial. Misalnya, dalam proses peningkatan kualitas penerapan program pemilihan pasokan untuk menghasilkan kualitas bahan yang

masuk, tentunya seorang manajer perlu penilaian terhadap biaya kualitas saat ini di setiap kelompok, tambahan biaya yang berkaitan dengan program pemilihan pemasok, melakukan penghematan yang diproyeksikan untuk setiap elemen dan setiap kelompok.

Penting untuk memproyeksikan waktu terjadinya biaya dan penghematan disetiap elemen dan kelompok. Selanjutnya memproyeksikan faktor-faktor yang mempengaruhi kas dengan melakukan analisis penganggaran modal untuk menilai keunggyan program.

Peranan pelaporan biaya kualitas sangat penting untuk sebuah perusahaan, keseriusan perusahaan juga dalam penerapan serta memandang penting peningkatan kualitas dan pengendalian biaya kualitas harus selalu di aplikasikan. Fokus utama yang harus dilakukan yaitu penilaian biaya kualitas yang sesungguhnya terjadi sedang berlangsung.

4.6. Mengapa Biaya Kualitas sangat Penting

Setiap bisnis yang didunia ini tentunya mengharapkan keuntungan maksimal. Keuntungan tersebut diperoleh dengan kepuasan pelanggan yang

mendorong mereka untuk loyal menggunakan produk perusahaan.

Konsumen hanya akan merasa puas jika kualitas produk yang diharapkan sesuai standar yang telah ditetapkan dan apabila perusahaan tidak mampu menghasilkan mutu produk yang sesuai standar maupun berubah-ubah, maka konsumen pasti akan enggan untuk melakukan pembelian. Jika jumlah permintaan jauh lebih sedikit dari ketersediaan barang, tentu perusahaan tak akan mencapai tujuan bisnis yang diharapkan. COPQ perlu dipersiapkan demi memperbaiki dan menjaga kualitas produk serta mengurangi komponen biaya lainnya. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan laba serta memiliki keunggulan untuk mampu bersaing dengan kompetitorinya.

BAB V.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

5.1. *Total Quality Management*

Pada dasarnya setiap perusahaan atau organisasi menginginkan memiliki mutu yang tinggi dan unggul pada setiap produknya, oleh karena itu perusahaan harus menerapkan *Total Quality Management* atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT). TQM merupakan suatu pendekatan untuk memaksimalkan daya saing melalui perbaikan dan penyempurnaan secara terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan dalam rangka memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan para pelanggannya.

Tokoh-tokoh pelopor TQM yaitu Walter A Shewhart, E Deming dan Joseph Juran yang kemudian disempurnakan oleh Armand V Feigenbaum dan Kaoru Ishikawa. Nama lain TQM yang digunakan pada industri atau organisasi, seperti : *Total Quality Control, Total Quality Service, Continuous Improvement, Strategic Quality Management, Systematic Improvement, Quality First, Quality Initiatives, Service Quality*.

Penggagas TQM mulanya adalah ahli-ahli manajemen mutu dari Amerika, namun tumbuh berkembang dimulai dari Jepang. Konsep manajemen

terbaru ini diperkenalkan saat setelah Perang Dunia II dengan tujuan untuk membantu industri manufaktur Jepang untuk meningkatkan produk dan tentu saja layanan mereka. Setelah melihat peningkatan bermakna yang dibuat oleh Jepang, industri-industri di Amerika Serikat mulai memperhatikan dan mulai mencari faktor yang melatarbelakangi peningkatan mutu produk yang sangat bermakna tersebut.

Penekanan utama TQM adalah pada kualitas, dengan mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak awal untuk memenuhi kepuasan pelanggan, hal inilah yang melatarbelakangi konsep *zero defect*. Organisasi atau perusahaan yang melaksanakan TQM mengenal tiga pantangan yaitu pantang menerima, memproses dan menyerahkan produk cacat. Kesalahan atau cacat (*defect*) hanya akan terjadi bila sejak dari proses awal tidak ditekankan masalah kualitas. Hal ini dapat terjadi bila seluruh personal dalam organisasi atau perusahaan terlibat baik secara langsung atau tidak langsung dalam mewujudkan dan melaksanakan filosofi tersebut. Selain itu perusahaan harus membayar mahal jika produk atau jasanya tidak laku.

5.2. Karakteristik *Total Quality Management*

Pendekatan TQM memiliki beberapa karakteristik, yakni:

1. Fokus pada pelanggan; apapun yang dilakukan oleh perusahaan, pada akhirnya pelangganlah yang menentukan apakah upaya-upaya yang dilakukan tersebut bermanfaat atau tidak.
2. Terobsesi dengan kualitas; menjadikan kualitas sebagai pegangan/ pandangan hidup. Dengan kualitas yang ditetapkan maka organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut, sehingga diperlukan data untuk dipergunakan dalam menyusun *benchmark* (patok duga), mengevaluasi dan melaksanakan perbaikan.
4. Komitmen jangka panjang; usaha peningkatan atau perbaikan kualitas merupakan suatu

proses jangka panjang yang berkesinambungan. Perhatian kita harus berpusat pada masa mendatang yang berjangkauan jauh ke depan, guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja tim (*team work*). Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.
6. *Continual Process Improvement*. Kualitas hanya bisa dicapai bila selalu diadakan perbaikan dan penyempurnaan walau hanya kecil.
7. Pendidikan dan pelatihan. Setiap karyawan diharapkan dan didorong untuk terus belajar agar dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
8. Tidak ada pengendalian (*freedom from control*)
Inspeksi tidak lagi dibutuhkan, karena setiap karyawan harus mengendalikan dirinya sendiri untuk membuat, memberikan, atau menerima produk yang benar-benar bebas cacat.
9. Keseragaman tujuan. Dengan adanya kesamaan tujuan maka segala kegiatan akan dapat

dilakukan dengan mudah dan tidak ada pertentangan dalam pelaksanaannya.

10. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan; Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.

5.3. Manfaat *Total Quality Management*

Manfaat penerapan TQM, yaitu meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, memperbaiki moral karyawan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan reputasi perusahaan, meningkatkan laba serta daya asing, meningkatkan pangsa pasar, mengurangi pengerjaan ulang, memperbaiki proses, mencapai kerjasama yang baik, memperbaiki komunikasi karyawan, mengurangi masalah mutu, memperbaiki kesadaran mutu, pendokumentasian sistem mutu, memperbaiki sistem mutu, memenuhi kepuasan *stakeholder*, kepuasan *stakeholder* lebih baik, memperbaiki keyakinan *stakeholder* dan memperbaiki citra publik.

5.4. Alat *Total Quality Management*

Ada delapan alat TQM yang dapat diaplikasikan dalam perusahaan, yaitu:

1. Curah pendapat (sumbang saran)-
Brainstorming

Curah pendapat adalah alat perencanaan yang dapat digunakan untuk mengembangkan kreativitas kelompok. Curah pendapat dapat dipakai antara lain untuk menentukan sebab-sebab yang mungkin dari suatu masalah atau merencanakan langkah-langkah suatu proyek.

2. Diagram alur (Bagan arus proses)

Alat perencanaan dan analisis yang digunakan untuk menyusun gambar proses tahap demi tahap untuk tujuan analisis, diskusi, komunikasi dan menemukan wilayah-wilayah perbaikan dalam proses.

3. Analisis SWOT

Suatu analisis yang berguna untuk menganalisis masalah-masalah dengan kerangka *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman).

4. Ranking Preferensi

Suatu alat interpretasi yang dapat digunakan untuk memilih gagasan dan pemecahan masalah

di antara beberapa alternatif.

5. Analisis tulang ikan (diagram sebab akibat)

Analisis ini berguna untuk mengkategorikan berbagai sebab potensial dari suatu masalah dan menganalisis apa yang sesungguhnya terjadi dalam suatu proses.

6. Penilaian kritis

Alat bantu analisis untuk memeriksa setiap proses manufaktur, perakitan, atau jasa. Alat ini membantu kita untuk memikirkan apakah proses itu memang dibutuhkan, tepat dan apakah ada alternatif yang lebih baik.

7. *Benchmarking*

Proses pengumpulan dan analisis data dari organisasi kita dan dibandingkan dengan keadaan di dalam organisasi lain. Hasil dari proses ini akan menjadi patokan untuk memperbaiki organisasi. Tujuan *benchmarking* adalah bagaimana organisasi kita bisa dikembangkan sehingga menjadi yang terbaik.

8. Diagram analisa medan daya (bidang kekuatan)

Suatu alat analisis untuk mengidentifikasi berbagai kendala dalam mencapai suatu sasaran dan mengidentifikasi berbagai sebab yang mungkin serta pemecahan dari suatu masalah

atau peluang.

5.5. Hambatan Pelaksanaan TQM

1. Hambatan pekerja dan budaya, mencakup:
 - a. Perubahan budaya mutu pekerja dan manajemen.
 - b. Ketakutan dan resistensi terhadap perubahan.
 - c. Kurangnya komitmen pekerja.
 - d. Kurangnya rasa percaya dari pekerja dalam program perbaikan mutu.
2. Hambatan infrastruktur, mencakup:
 - a. Kurangnya pengetahuan dan pemahaman pekerja terhadap mutu.
 - b. Kurangnya sistem umpan balik dari pelanggan.
 - c. Kurang memadainya pelatihan dan pendidikan mutu.
 - d. Kurangnya pengakuan dan sistem penghargaan.
 - e. Kurang berkembangnya pengukuran terhadap mutu.
 - f. Kurang memadainya kepakaran dalam manajemen mutu.
3. Hambatan manajerial, mencakup:

- a. Kurangnya komitmen manajemen puncak.
 - b. Kurang jelasnya visi dan misi.
 - c. Tingginya tingkat keluar masuk/ penggantian pada eksekutif kunci.
 - d. Lemahnya kepemimpinan.
4. Hambatan organisasi, mencakup:
- a. Kurang efektifnya komunikasi.
 - b. Munculnya paham territorialisme.
 - c. Persoalan politik.

Secara lebih detail Oschman mengungkapkan sejumlah alasan program TQM gagal, yaitu:

1. Kurangnya komitmen manajemen, komunikasi, partisipasi atau motivasi.
2. Tidak ditetapkannya petunjuk kerangka kerja TQM.
3. Tidak adanya pengetahuan atau pemahaman mengenai TQM.
4. Tidak terdefiniskannya mutu organisasi secara luas.
5. Pendekatan perbaikan cepat (*quick fix approach*), penekanan pada hasil jangka pendek.
6. Tidak adanya perencanaan strategik yang terformal bagi perubahan.
7. Ketidakmampuan untuk merubah budaya

organisasi.

8. Kurang fokus pada pelanggan (pelanggan internal dan eksternal).
9. Lemahnya komunikasi organisasi.
10. Kurangnya pemberdayaan karyawan dan kerjasama tim.
11. Digiring oleh keuntungan finansial jangka pendek.
12. Keyakinan lama bahwa TQM membutuhkan biaya yang banyak.
13. Kurangnya motivasi yang kuat, semua orang tidak sungguh-sungguh dilibatkan, memandang rendah potensi orang.
14. Kurangnya waktu yang dicurahkan untuk inisiatif mutu.
15. Tidak adanya visi, misi dan tujuan yang tetap.
16. Tidak adanya kepemimpinan.
17. Kurangnya pendidikan dan pelatihan yang terus menerus.
18. Kondisi yang tidak tepat dalam menerapkan TQM.
19. Kurangnya investasi, alokasi sumber-sumber.
20. Kurangnya keterlibatan dan komitmen karyawan, mereka tidak mampu merubah budaya, perilaku dan sikap.

21. Kurangnya pendidikan dan pelatihan manajemen dan karyawan.
22. Tidak ada atau kurangnya sistem pengukuran peningkatan.
23. Hambatan/ rintangan antara departemen.
24. Memandang program mutu sebagai *quick fix*.
25. Persepsi TQM sebagai tambahan pilihan bukan sebagai sesuatu yang penting bagi pengembangan.
26. Tidak adanya kerja sama antara *supplier*, manajemen dan pelanggan.
27. Teknologi yang sudah usang.
28. Penggunaan model umum daripada mengadopsi model sesuai budaya organisasi.
29. Struktur lembaga yang sangat birokratis dan tidak fleksibel.

Agar implementasi TQM berjalan dengan sukses maka perusahaan harus mempelajari semua informasi yang tersedia, baik tentang implementasi yang berhasil maupun yang gagal di perusahaan lain. Ada beberapa kondisi dimana penerapan TQM harus dihindari, yaitu : jangan melatih semua karyawan sekaligus, jangan terburu-buru menerapkan TQM dengan melibatkan terlalu banyak orang dalam satu tim, implementasi TQM

tidak dapat didelegasikan, dan jangan memulai implementasi ketika manajemen belum sepenuhnya siap.

BAB VI.

PELANGGAN

6.1. Definisi Pelanggan

Sebelum kita melangkah lebih jauh, ada satu pertanyaan yang sangat sederhana terkait dengan perusahaan dalam konteks bisnis.

Apa perbedaan mendasar antara bisnis yang sukses dan yang gagal?

Sebuah bisnis berhasil hanya jika produk dan layanannya memiliki cukup banyak pembeli di pasar. Ada beberapa parameter lain, tetapi pelanggan memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu bisnis. Pemasar bisnis perlu fokus pada pengguna akhirnya dan apa yang sebenarnya diharapkan dari perusahaan. Umpan balik pelanggan harus dipantau secara teratur dan hati-hati sebelum merumuskan strategi bisnis utama yang akan diterapkan.

Setelah produk/jasa diproduksi, sangat penting untuk menerima umpan balik dari pelanggan secara teratur guna mengadakan perbaikan secara berkelanjutan. Informasi dari pelanggan ini akan membantu perusahaan untuk merumuskan strategi bisnis yang sukses untuk masa depan.

Pelanggan biasanya dianggap sebagai pemangku kepentingan eksternal yang paling penting dalam pengembangan produk. Pelanggan adalah pemain kunci dalam ekosistem bisnis dan sumber penting bagi proyek pengembangan produk dan umpan balik dari pelanggan sangat penting untuk memastikan keberhasilan produk.

Pelanggan adalah orang yang melakukan pembelian produk dan konsumen adalah orang yang pada akhirnya mengkonsumsi produk (Solomon, 2009: 34). Pelanggan adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu dan akan memberikan pengaruh terhadap performa manajemen suatu perusahaan. Dengan kata lain, hubungan antara perusahaan dengan pembelinya adalah seperti simbiosis mutualisme yang saling membutuhkan (Gaspers, 2008: 33).

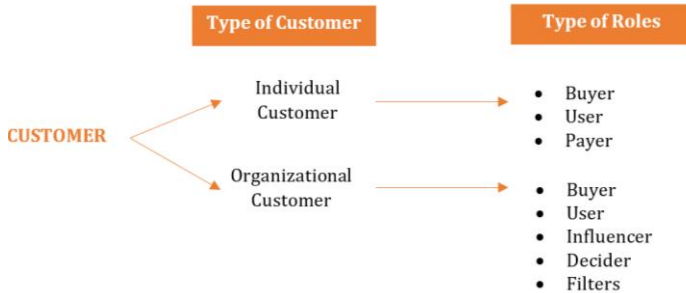
Pelanggan adalah individu, kelompok individu atau organisasi yang menerima atau mungkin menerima barang, jasa, produk atau ide dari individu atau perusahaan lain dengan imbalan nilai yang dapat berupa uang atau sesuatu yang bernilai setara. Biasanya semakin banyak jumlah pelanggan, semakin banyak bisnis yang berkembang dan sebaliknya. Bisnis membutuhkan pelanggan untuk membeli produk atau layanan mereka. Pelanggan mungkin tidak langsung

membeli sebuah produk, tetapi mungkin akan membelinya di masa mendatang, tetapi tetap menjadi bagian dari target kelompok pelanggan bisnis.

Pelanggan adalah inti dari konsep orientasi pasar tetapi sejauh ini tidak ada perbedaan yang dibuat antara perbedaan peran pelanggan (lihat Gambar 6.1). Setiap transaksi pasar membutuhkan setidaknya tiga peran pelanggan: (1) membeli, yaitu memilih produk atau layanan; (2) membayarnya, dan (3) menggunakan atau mengkonsumsinya. Dengan demikian, pelanggan dapat menjadi pembeli, pembayar, atau pengguna/konsumen.

Masing-masing peran ini dapat dilakukan oleh orang yang sama (misalnya ibu rumah tangga) atau unit organisasi (misalnya departemen pembelian) atau oleh orang atau departemen yang berbeda. Seperti yang digarisbawahi oleh Sheth *et al.* (1999, p. 6), orang yang membayar produk atau jasa tidak selalu orang yang akan menggunakannya. Orang yang menggunakannya juga tidak selalu orang yang membelinya. Salah satu dari tiga peran pelanggan (pengguna, pembayar, atau pembeli) membuat seseorang menjadi pelanggan. Jelas juga bahwa nilai yang dicari oleh setiap peran pelanggan dapat berbeda: nilai layanan bagi pembeli,

nilai harga bagi pembayar, dan nilai kinerja bagi pengguna/konsumen.



Gambar 6.1. Peran Pelanggan yang Berbeda

Di pasar mana pun, penting untuk mengetahui kemungkinan cara di mana pelanggan membagi tiga peran mereka (pembeli, pembayar, pengguna) di antara mereka sendiri untuk menyesuaikan upaya pemasaran dengan jenis spesialisasi peran. Empat jenis spesialisasi peran dapat diidentifikasi sebagai berikut.

6.1.1. Pengguna adalah Pembeli dan Pembayar

Sebagian besar produk konsumen yang dibeli untuk penggunaan pribadi termasuk dalam kategori ini, seperti pakaian, jam tangan, perlengkapan olahraga, potong rambut, dan sebagainya. Satu orang menggabungkan ketiga peran. Ini adalah domain tradisional analisis konsumen, bahkan jika konsentrasi peran yang

sama juga dapat diamati di pasar bisnis untuk pemilik usaha kecil.

6.1.2. Pengguna bukan pembayar atau pembeli

Di sini pengguna berbeda dari pembayar dan pembeli, situasi yang ditemui di pasar konsumen untuk berbagai macam produk yang dibeli oleh ibu rumah tangga untuk keperluan rumah tangga atau anak-anaknya.

6.1.3. Pengguna adalah pembeli tetapi bukan pembayar

Dalam beberapa situasi, pengguna mungkin menjadi pembeli tetapi bukan pembayar untuk produk atau layanan. Semua keputusan pembelian yang dibuat pada akun pengeluaran termasuk dalam kategori ini. Juga pengguna, yang bagaimanapun adalah pembeli, tidak membayar layanan yang ditawarkan dalam kerangka cakupan asuransi atau program jaminan sosial. Risiko konsumsi berlebihan sering diamati dalam situasi seperti ini.

6.1.4. Pengguna adalah pembayar tetapi bukan pembeli

Dalam beberapa kasus, pengguna adalah pembayar tetapi bukan pembeli. Misalnya, di pasar keuangan, pialang saham bertindak sebagai agen untuk klien.

Ketika satu pelanggan mewujudkan semua peran, perusahaan akan menggunakan strategi yang berbeda daripada ketika orang yang berbeda adalah pengguna, pembayar, dan pembeli. Menguasai kumpulan informasi tentang kebiasaan membeli ini akan berkontribusi pada peningkatan yang signifikan dalam praktik pemasaran perusahaan dan dengan demikian meningkatkan dampak dari respons perilaku.

6.2. Jenis-Jenis Pelanggan

6.2.1. Pelanggan Potensial

Jenis orang yang sangat mungkin untuk membeli produk atau layanan yang ditawarkan oleh bisnis. Pelanggan potensial dapat memberikan peluang bisnis kepada pelaku bisnis atau perusahaan. Setelah kualifikasi dapat dikonversi menjadi tahap penawaran dan akhirnya menghasilkan pesanan atau penjualan.

6.2.2. Pelanggan Spontan

Pelanggan spontan bermaksud hanya sekali saja berurusan dengan produk/jasa perusahaan, ketika terpaksa mengambil produk/ jasa perusahaan dengan tujuan untuk memenuhi keperluan dirinya sendiri. Kebiasaan pelanggan seperti ini tidak memikirkan apa-apa melainkan hanya untuk memenuhi keperluan dan kehendaknya saja.

6.2.3. Pelanggan Internal

Orang yang terhubung ke perusahaan dan internal perusahaan. Umumnya, mereka membeli suatu produk atau layanan untuk dijual kembali ke orang lain. Biasanya, pelanggan ini memiliki andil atau pengaruh pada kinerja perusahaan. Misalnya adalah pemegang saham, karyawan & pemangku kepentingan lainnya. Beberapa contohnya yaitu pegawai pemasaran, karyawan operasional, karyawan *delivery*, dan lainnya. Untuk mampu memaksimalkan kinerjanya, pelanggan internal membutuhkan kolaborasi dan kerjasama dalam tim yang baik untuk mendapatkan pelanggan akhir sebanyak-banyaknya.

6.2.4. Pelanggan Eksternal

Pelanggan eksternal adalah pembeli layanan dan produk perusahaan tetapi berada di luar perusahaan. Pelanggan jenis ini merupakan pelanggan yang secara aktif dan langsung menggunakan produk atau layanan jasa dari suatu perusahaan. Hal ini juga biasa disebut sebagai konsumen akhir. Misalnya adalah orang yang membeli produk perusahaan di pasar, seperti pemilik bisnis, pelajar, maupun ibu rumah tangga. Pelanggan eksternal biasanya membeli produk perusahaan karena performa, mutu, atau kualitas barang atau jasa yang baik sehingga mereka dapat secara langsung merasakan kepuasannya. Dengan memberikan kualitas barang ataupun jasa terbaik kepada pelanggan, komitmen yang muncul juga akan lebih tinggi.

6.2.5. Pelanggan Perantara

Adalah mereka yang membeli barang untuk dijual kembali dan bukanlah yang menjadi pengguna terakhir dari suatu produk atau jasa dari suatu perusahaan. Perbedaan pelanggan ini yaitu bukan berasal dari lingkup perusahaan. Melainkan individu atau kelompok umum yang

mendistribusikan produk atau jasa dari suatu perusahaan. Contohnya, yaitu reseller sebuah produk kecantikan, biro jasa pemesanan tour, agen bahan baku makanan, dan sebagainya.

6.3. Karakteristik Pelanggan

6.3.1. Cheap Customer

Pelanggan dengan karakteristik ini umumnya merupakan pelanggan yang lebih memilih produk dengan harga yang murah dan terjangkau, serta mengutamakan diskon. Biasanya, ada faktor seperti 'penghematan' yang mendorong mereka dalam pemilihan produk atau jasa. Banyak dari mereka yang akan menanyakan seputar promosi, bonus, dan potongan tertentu ketika berbelanja. Cara pemasaran yang paling baik yaitu dengan memberikan promosi semenarik mungkin. Dengan begitu, konsumen akan lebih tertarik untuk mencoba produk yang Anda tawarkan.

6.3.2. Difficult Customer

Pelanggan ini umumnya sering memandang negatif serta akan membanding-bandingkan produk atau jasa. Ada beberapa faktor yang menyebabkan hal ini terjadi, namun yang paling sering adalah karena pengalaman berbelanja yang

tidak menyenangkan. Dalam menangani pelanggan seperti ini, hal terbaik perusahaan dapat lakukan adalah tetap sabar menghadapinya. Jangan memulai perdebatan dan usahakan untuk tetap menggunakan bahasa yang sopan dalam berkomunikasi. Perusahaan sebaiknya tidak terlalu fokus dengan tipe pelanggan seperti ini, karena hanya akan membuang waktu tanpa menghasilkan penjualan.

6.3.3. Sophisticated Customer

Tipe ini merupakan pelanggan yang memiliki pengetahuan yang tinggi atas produk atau jasa sebelum membelinya. Saat menangani tipe pelanggan seperti ini, sebaiknya Anda memiliki *product knowledge* yang mumpuni. Mengapa? Karena mereka biasanya telah melakukan riset dan memiliki banyak referensi atas produk atau jasa yang ditawarkan. Kelebihan dari pelanggan tipe ini yaitu setelah Anda berhasil membuat mereka terkesan, biasanya mereka akan menjadi pelanggan yang loyal dan banyak merekomendasikan produk ke kerabatnya. Salah satu cara terpenting untuk mengatasinya yaitu

dengan memperkaya wawasan terkait dengan produk yang ditawarkan.

6.3.4. *Affluent Customer*

Tipe pelanggan ini merupakan pelanggan yang tidak banyak mempertimbangkan harga produk. pelanggan ini merupakan faktor terpenting untuk mempertimbangkan aset bisnis dalam usaha pemasaran perusahaan. Mereka adalah pelanggan yang selalu loyal terhadap suatu produk. Namun, mereka cenderung menuntut hal terbaik dari segi pelayanan dan kualitas produk. Maka, penting untuk memberikan perhatian individual untuk memikat mereka agar dapat mendorong terjadinya pembelian berulang.

6.4. Peran Penting Pelanggan

Pelanggan adalah fondasi untuk bisnis apa pun. Sebuah bisnis tidak dapat eksis tanpa basis pembeli. Seorang pembeli akan membayar untuk penawaran yang dibuat oleh bisnis dan mempertahankannya. Sangat penting bagi sebuah bisnis untuk mengelola pelanggan dengan sangat baik karena orang yang sama dapat menjadi setia dan berulang kali diterjemahkan ke dalam lebih banyak bisnis. Pembeli yang bahagia ini

akan mengadvokasi dan merujuk ke pembeli potensial lainnya yang membawa lebih banyak bisnis.

Semua bisnis bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan permintaan pelanggan. Perusahaan selaku pelaku bisnis harus dapat memastikan bahwa pelanggan mendapatkan nilai dari uang yang dibayarkan. Parameter berikut menunjukkan betapa pentingnya peran pelanggan dalam bisnis.

6.4.1. Pengalaman Pelanggan

Saat ini pengalaman pelanggan adalah salah satu parameter terpenting di dunia. Pengalaman pelanggan tidak dimulai setelah membeli suatu produk tetapi dimulai dari saat pelanggan memperhatikan suatu produk. Pelanggan dapat mengambil keputusan berdasarkan posisi, kemasan, warna, merek, pendekatan penjualan, pengalaman toko, atau parameter lainnya. Semua merupakan bagian dari pengalaman pelanggan.

6.4.2. Kepuasan Pelanggan

Pengalaman pelanggan perlu diubah menjadi kepuasan pelanggan. Seorang pelanggan harus yakin dan puas sebelum dan sesudah membeli suatu produk. Jika salah satu parameter tidak mendukung maka ketidakpuasan pelanggan dapat

terjadi dan penjualan saat ini atau selanjutnya mungkin tidak terjadi.

6.4.3. Dukungan Pelanggan

Pelanggan mungkin membutuhkan layanan dan dukungan pada titik mana pun dalam siklus penjualan dan purna jual. Layanan pelanggan telah menjadi pilar bisnis yang sukses yang menyoroti betapa pentingnya pelanggan akhir.

6.4.4. Keluhan Pelanggan

Keluhan atau komplain adalah pengaduan atau penyampaian ketidakpuasan, ketidaknyamanan, kejengkelan, dan kemarahan atas pelayanan jasa atau produk dari pelanggan kepada perusahaan yang cenderung bersifat negatif, penyampaiannya baik secara tertulis maupun secara lisan. Biasanya dikarenakan masalah-masalah seperti lemahnya tanggung jawab (*responsiveness*), lemahnya pertolongan dari staf perusahaan (*helpfulness*) ketersediaan produk (*product availability*), kebijakan toko/perusahaan (*store policy*), serta perbaikan pelayanan (*service recovery*) (Mayangsari, 2015: 75).

BAB VII.

KEPUASAN PELANGGAN

7.1. Pengertian Kepuasan Pelanggan

Menurut Kotler (2002) kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi atau kesannya terhadap kinerja berada di bawah harapan, pelanggan tidak puas. Tapi, jika kinerja melebihi harapan, pelanggan amat puas dan senang. Jika kinerja yang dirasakan di bawah harapan, pelanggan tersebut akan merasa dikecewakan, jika kinerja memenuhi harapan pelanggan, pelanggan akan merasa puas, sedangkan jika kinerja melebihi harapan maka pelanggan akan merasa sangat puas. Kepuasan ini tentu akan dapat dirasakan setelah pelanggan yang bersangkutan mengkonsumsi produk tersebut.

Menurut Hansemark dan Albinsson (2004) kepuasan pelanggan secara keseluruhan menunjukkan sikap terhadap penyedia layanan, atau reaksi emosional untuk perbedaan antara apa yang pelanggan harapkan dan apa yang mereka terima.

Menurut Bitner dan Zeithaml (2003) kepuasan pelanggan adalah evaluasi pelanggan dari produk atau

layanan dalam hal apakah produk itu atau layanan itu telah memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

Menurut Anderson dalam *International Journal of Scientific & Technology Research* (Khan, 2012) kepuasan pelanggan digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan di kedua internal untuk mengkompensasi sumber daya manusia, mengamati kinerja dan menetapkan dana serta untuk kepuasan pelanggan eksternal juga sebagai sumber informasi bagi semua pemangku kepentingan (pelanggan, kebijakan publik yang dibuat pesaing dan investor).

7.2. Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Menurut Tjiptono (2005; 210) ada empat metode yang dilakukan perusahaan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, yaitu:

- a. **Sistem Keluhan dan Saran.** Setiap organisasi yang berorientasi pada pelanggan perlu menyediakan kesempatan dan akses yang mudah dan nyaman bagi para pelanggannya guna menyampaikan saran, kritik, pendapat, dan keluhan mereka. Media yang biasa digunakan bisa berupa kotak saran, kartu komentar, saluran telepon khusus bebas pulsa, website dan lainlain. Dimana metode ini dapat

memberikan ide atau masukan yang berharga kepada perusahaan.

b. ***Ghost Shopping (Pembelajaan Misteri)***.

Salah satu cara memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang *Ghost Shoppers* (pembelajaan misterius) untuk berperan atau berpura-pura sebagai pelanggan potensial produk perusahaan dan pesaing. Para pembelaja misterius akan diminta untuk mengamati secara seksama dan menilai cara perusahaan dan pesaingnya melayani permintaan spesifik pelanggan, menjawab pertanyaan pelanggan dan menangani setiap keluhan. Hal tersebut dilakukan sebagai cara untuk melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan perusahaan.

c. ***Lost Customer Analysis (Analisis Pelanggan yang Berhenti)***.

Sedapat mungkin perusahaan menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah berpindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan atau penyempurnaan selanjutnya.

- d. **Survey Kepuasan Pelanggan.** Sebagian besar riset kepuasan pelanggan dilakukan dengan menggunakan metode survei, baik survei melalui pos, telepon, *e-mail*, internet, maupun wawancara langsung. Melalui survei perusahaan akan memperoleh tanggapan dan balikan secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan kesan positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya.

7.3. Dimensi Kepuasan Pelanggan

Pelanggan merasa puas bila harapannya terpenuhi atau akan sangat puas bila harapan pelanggan terlampaui. Menurut Irawan (2004 : 37), ada lima dimensi utama kepuasan pelanggan, yaitu:

- a. **Price (Harga).** Untuk pelanggan yang sensitif, biasanya harga murah adalah sumber kepuasan yang penting karena mereka akan mendapatkan *value for money* yang tinggi. Komponen harga ini relatif tidak penting bagi mereka yang tidak sensitif terhadap harga.
- b. **Service Quality (Kualitas Layanan).** *Service quality* sangat tergantung dari tiga hal yaitu sistem, teknologi dan manusia. Kepuasan

pelanggan terhadap kualitas pelayanan biasanya sulit ditiru karena pembentukan attitude dan behaviour yang seiring dengan keinginan perusahaan bukanlah pekerjaan mudah. Pembenahan harus dilakukan mulai dari proses rekrutmen, training dan budaya kerja.

- c. **Product Quality (Kualitas Produk).** Pelanggan merasa puas setelah membeli dan menggunakan produk tersebut apabila kualitas produk yang baik.
- d. **Emotional Factor.** *Emotional Factor* ditunjukkan oleh konsumen atas kepuasan yang diperoleh mereka dalam menggunakan suatu produk/jasa yang menimbulkan rasa bangga dan rasa percaya diri.
- e. **Efficiency (Kemudahan).** Kemudahan dalam memperoleh produk atau jasa tersebut dan kemudahan dalam pembayaran dapat membuat pelanggan akan semakin puas bila relatif mudah, nyaman dan efisien dalam mendapatkan suatu produk atau pelayanan.

7.4. Strategi Kepuasan Pelanggan

Melalui strategi kepuasan pelanggan, perusahaan berharap dapat meningkatkan pangsa pasar, penjualan dan jumlah pelanggannya. Berikut strategi kepuasan pelanggan yang dapat diterapkan pada perusahaan jasa menurut Tjiptono (2005; 216):

- a. **Strategi Manajemen.** Ekspektasi Pelanggan
Ekspektasi pelanggan dibentuk dan didasarkan pada sejumlah faktor, seperti pengalaman berbelanja dimasa lalu, opini teman dan kerabat, serta informasi dan janji-janji perusahaan dan para pesaingnya.
- b. **Relasi.** Pemasaran dan Manajemen Relasi
pemasaran dan manajemen merupakan cara berpikir mengenai pelanggan, pemasaran, dan penciptaan nilai, bukan sekedar serangkaian alat, teknik dan taktik. Dengan kata lain, relasi pemasaran dan manajemen merupakan ancangan integratif atau holistik yang memperkokoh kompetensi pemasaran perusahaan.
- c. **After Marketing (Setelah Pemasaran).** Tahap ini menekankan pentingnya aktivitas pemasaran dan komunikasi setelah transaksi pembelian. Khususnya dalam rangka

memberikan keyakinan setelah tahap pembelian (agar konsumen yakin bahwa keputusan pembelian yang dilakukannya benar-benar bijaksana) dan membangun loyalitas merek.

- d. **Strategi Retensi Pelanggan.** Strategi retensi pelanggan difokuskan pada teknik-teknik yang digunakan untuk mempertahankan pelanggan agar pelanggan tidak beralih pada pemasok atau perusahaan jasa yang lain.
- e. **Pelayanan Pelanggan Superior.** Pelayanan pelanggan superior diwujudkan dengan cara menawarkan layanan yang lebih baik dibandingkan para pesaing.
- f. **Strategi Pemasukan atau Infusi Teknologi.** Teknologi bisa dimanfaatkan secara efektif untuk meningkatkan dan memuaskan pengalaman layanan kepuasan pelanggan.
- g. **Sistem Penanganan Komplain secara Efektif.** Di dalam industri yang sama-sama bergerak dibidang jasa, wajib untuk menanggapi komplain dari para pelanggannya, agar dapat mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Pada hakikatnya ada dua tujuan utama pelanggan menyampaikan komplain.

Pertama, untuk menutupi kerugian ekonomis, dan kedua adalah untuk memperbaiki citra diri (*self-image*).

- h. **Strategi Pemulihan Layanan.** Dalam perusahaan jasa, seberapa kerasnya usaha penyedia jasa, tetap saja kekecewaan atau tidak kepuasan pelanggan tidak terhindarkan. Maka dari itu, taktik-taktik pemulihan layanan sangat dibutuhkan guna memberikan dampak yang positif terhadap nilai kepuasan pelanggan, minat pembelian ulang, loyalitas dan komitmen pelanggan, juga persepsi pelanggan terhadap keadilan pelayanan jasa.

7.5. Manfaat Kepuasan Pelanggan

Menurut Tjiptono (2005: 140) ada beberapa manfaat jika perusahaan dapat memaksimalkan tingkat kepuasan pelanggannya, antara lain adalah:

- a. Terjalin relasi hubungan jangka panjang antara perusahaan dan para pelanggannya.
- b. Terbentuknya peluang pertumbuhan bisnis melalui pembelian ulang, *cross-selling* dan *up-selling*.
- c. Terciptanya loyalitas pelanggan. D

- d. Terjadinya rekomendasi dari mulut ke mulut yang positif, berpotensi menarik pelanggan baru dan menguntungkan bagi perusahaan.
- e. Reputasi perusahaan dan persepsi pelanggan semakin positif di mata pelanggan.
- f. Laba yang diperoleh perusahaan dapat meningkat.

7.6. Kepercayaan Pelanggan (*Customer Trust*)

Trust merupakan pondasi dari bisnis. Suatu transaksi bisnis antara dua pihak atau lebih akan terjadi apabila masing-masing saling mempercayai. Kepercayaan ini tidak begitu saja diakui oleh mitra bisnis/pihak lain, melainkan harus dibangun dari awal dan dapat dibuktikan. Setiap perusahaan ingin memiliki kepercayaan yang mengagumkan dan lebih setia di mata pelanggan mereka karena mereka tahu dengan sangat baik tentang biaya mendapatkan pelanggan baru sangat tinggi, bukan untuk memegang salah satu pelanggan sebelumnya dan tugas itu sangat rumit untuk organisasi

7.7. Pengertian Kepercayaan Pelanggan

Menurut Mayer et al. dalam International Journal of Business and Management (Danesh, Nasab dan Ling, 2012) kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan

pihak lain untuk menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain didasarkan pada harapan bahwa yang lain akan melakukan tindakan tertentu yang penting untuk kepercayaan tersebut, terlepas dari kemampuan untuk memonitor atau mengendalikan pihak lain.

Menurut Keh dan Xie (2009) pelanggan lebih percaya pada organisasi yang sangat terkenal dan sementara organisasi pemasaran perlu penekanan yang lebih agar lebih sesuai dengan kekhasan organisasi daripada fitur produk.

Menurut Doney dan Cannon dalam *Journal International Business Research* (Afzal et al, 2010) kepercayaan konsumen menunjukkan komitmen dan kepuasan tertentu. Sebuah organisasi menggunakan kepercayaan sebagai mekanisme pengurangan risiko. Kepercayaan juga dapat dianggap sebagai *goodwill* dan kemauan yang memungkinkan konsumen untuk mengambil risiko. Goodwill dikembangkan dengan dasar pengalaman masa lalu. Kepercayaan adalah sebuah harapan, yang dapat menyebabkan hasil yang positif, meskipun kemungkinan bahwa hal itu dapat menyebabkan hasil negatif .

7.8. Dimensi Kepercayaan Pelanggan

Faktor yang membentuk kepercayaan seseorang terhadap yang lain ada tiga menurut Mayer et al. (Rofiq, 2007):

- a. **Ability (Kemampuan).** Kemampuan mengacu pada kompetensi dan karakteristik organisasi dalam menyediakan, melayani, sampai mengamankan transaksi dari gangguan pihak lain. Artinya bahwa konsumen memperoleh jaminan kepuasan dan keamanan dari penjual dalam melakukan transaksi.
- b. **Benevolence (Kebaikan Hati).** Kebaikan hati merupakan kemauan organisasi dalam memberikan kepuasan yang saling menguntungkan antara dirinya dengan konsumen. Profit yang diperoleh penjual dapat dimaksimumkan, tetapi kepuasan konsumen juga tinggi. Penjual bukan semata-mata mengejar profit maksimum semata, melainkan juga memiliki perhatian yang besar dalam mewujudkan kepuasan konsumen.
- c. **Integrity (Integritas).** Integritas berkaitan dengan bagaimana perilaku atau kebiasaan organisasi dalam menjalankan bisnisnya. Informasi yang diberikan kepada pelanggan

apakah benar sesuai dengan fakta atau tidak.
Kualitas produk yang dijual apakah dapat dipercaya atau tidak.

7.9. Strategi Membangun Kepercayaan

Menurut Hoffman dan Bateson (2006) strategi untuk membangun kepercayaan secara umum antara lain:

- a. Perlindungan informasi yang rahasia.
- b. Menahan diri untuk tidak membuat komentar yang meremehkan tentang pelanggan dan pesaing lainnya.
- c. Memberikan informasi kepada pelanggan yang sebenarnya, walaupun itu sangat menyakitkan.
- d. Menyediakan pelanggan dengan informasi yang penuh baik secara pro dan kontra.
- e. Menjadi perusahaan yang bisa diandalkan, sopan, dan penuh perhatian kepada pelanggan.
- f. Aktif dan terlibat dalam urusan masyarakat.

BAB VIII.

KOMPLAIN/KELUHAN PELANGGAN

8.1. Pengertian Komplain

Alasan pelanggan mengeluh pada umumnya adalah karena mereka merasa tidak puas atas jasa yang diberikan sehingga berakibat pada pelanggan yang menuntut atas ketidakpuasan pelayanan yang diberikan seperti yang dikutip sebelumnya bahwa pelayanan merupakan aspek yang sangat penting untuk diberikan, jika pelayanan baik maka pelanggan akan mengapresiasi dan merasa puas atas pelayanan yang diberikan atau sebaliknya, jika pelayanan tersebut buruk maka akan berakhir pada protes (ketidakpuasan) atau yang disebut sebagai komplain.

Menurut Tjiptono dalam (Darmajaya : 2016) berpendapat Keluhan atau *complaint* bisa diartikan sebagai ungkapan atau rasa kekecewaan Organisasi bisa mengumpulkan keluhan pelanggan melalui sejumlah cara, di antaranya kotak saran, formulir keluhan pelanggan, saluran telepon khusus, *website*, kartu komentar, survei kepuasan pelanggan dan *customer exit surveys*. Situasi ini dikenal dengan istilah "*Recovery Paradox*".

Menurut Daryanto dan Setyabudi, (2014:32) “Komplain atau keluhan adalah pengaduan atau penyampaian ketidakpuasan, ketidaknyamanan, kejengkelan, dan kemarahan atas *service* jasa atau produk”.

Hal tersebut juga dikemukakan oleh Bell dan Luddington (2016 : 78), bahwasanya “Keluhan pelanggan (*customer complaint*) adalah umpan balik (*feedback*) dari pelanggan yang ditujukan kepada perusahaan yang cenderung bersifat negatif. Umpan balik ini dapat dilakukan secara tertulis atau secara lisan”.

Berdasarkan pengertian tersebut bahwa pengertian keluhan atau complain adalah Keluhan atau komplain pelayanan adalah ekspresi perasaan ketidakpuasan atas standar pelayanan, tindakan atau tidak adanya tindakan pemberi pelayanan yang berpengaruh terhadap pelanggan.

8.2. Masalah yang Dikeluhkan oleh Pelanggan

Menurut Bell dan Luddington (2016 : 98), Keluhan pelanggan (*customer complaints*) biasanya dikarenakan masalah-masalah seperti lemahnya tanggung jawab (*responsiveness*), lemahnya pertolongan dari staf perusahaan (*helpfulness*), ketersediaan produk (*product*

availability), kebijakan toko/perusahaan (*store policy*), serta perbaikan pelayanan (*service recovery*).

8.3. Program Keluhan Pelanggan

Berdasarkan berbagai riset psikologi konsumen, keluhan bisa dibedakan menjadi dua tipe *instrumental complaints* dan *non-instrumental complaints*. *Instrumental complaints* merupakan keluhan yang diungkapkan dengan tujuan mengubah situasi atau keadaan yang tidak diinginkan. Pelanggan yang mengeluh bisa merupakan tambang emas keberhasilan tapi juga sebagai awal dari malapetaka dimasa mendatang.

Menurut Leboeuf dalam (Darmajaya, 2016) ada tiga alasan utama yang menyebabkan program keluhan pelanggan memberikan keuntungan yang besar:

1. Keluhan memperlihatkan bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan.
2. Keluhan merupakan kesempatan kedua untuk memberikan pelayanan dan kepuasan kepada pelanggan yang kecewa.
3. Keluhan merupakan suatu peluang untuk memperkuat loyalitas pelanggan.

8.4. Aspek dalam Menangani Keluhan Pelanggan

Menurut Tjiptono (2017 : 351) terdapat empat aspek dalam menangani keluhan atau complain pelanggan, yaitu:

1. Empati terhadap pelanggan yang marah

Dalam menghadapi pelanggan yang emosi atau marah, staf layanan pelanggan harus berkepal dingin dan bersikap empati. Bila tidak, situasi bakal bertambah runyam. Untuk itu perlu diluahkan waktu untuk mendengarkan keluhan mereka dan berusaha memahami situasi yang dirasakan oleh pelanggan tersebut. Dengan demikian permasalahan yang dihadapi dapat menjadi jelas, sehingga pemecahan yang optimal dapat diupayakan Bersama.

2. Kecepatan dalam penanganan keluhan

Kecepatan adalah hal yang sangat penting dalam penanganan keluhan. Apabila keluhan pelanggan tidak segera dihadapi, maka rasa tidak puas terhadap perusahaan akan menjadi permanen dan tidak dapat diubah lagi dimana akan menyebabkan citra perusahaan terlihat jelek dan dapat menyebar ke masyarakat luas. Sedangkan apabila keluhan dapat ditangani dengan cepat, maka kemungkinan pelanggan

tersebut merasa puas. Apabila pelanggan merasa puas dengan cara penanganan keluhan, maka besar kemungkinan ia akan menjadi pelanggan perusahaan kembali. Hasil riset Technical Assistance Research Program (dikutip dalam Nauman dan Giel) menunjukkan bahwa:

- a. 70% sampai 90% pelanggan yang menyampaikan complain akan melakukan bisnis lagi dengan perusahaan yang sama apabila ia merasa puas dengan cara penanganan keluhan yang telah diberikan
- b. 20% sampai 70% pelanggan yang tidak puas dengan cara penanganan complain tidak bakal melakukan bisnis dengan perusahaan yang sama.
- c. Hanya 10% sampai 30% pelanggan yang memiliki masalah (tetapi tidak menyampaikan complain atau meminta bantuan) akan melakukan bisnis dengan perusahaan yang sama.

3. Kewajiban atau keadilan dalam memecahkan permasalahan atau keluhan

Perusahaan harus memperhatikan aspek kewajaran dalam hal biaya dan kinerja jangka Panjang. Hasil yang diharapkan tentunya adalah

situasi 'win-win' (*fair*, realistis, dan proporsional) dimana pelanggan dan perusahaan sama-sama diuntungkan

4. Kemudahan bagi konsumen untuk menghubungi perusahaan

Akses konsumen terhadap perusahaan dalam rangka menyampaikan komentar, saran, kritik, pertanyaan, maupun keluhan merupakan faktor krusial yang harus dipertimbangkan secara cermat. Disini sangat dibutuhkan adanya mode komunikasi yang mudah dan relative tidak mahal, dimana pelanggan dapat menyampaikan keluhannya. Bila perlu dan memungkinkan, perusahaan dapat menyampaikan saluran telepon bebas pulsa

8.5. Manfaat Penanganan Keluhan Secara Efektif

Menurut Tjiptono (2017 : 349) terdapat manfaat apabila kita menangani keluhan secara efektif, yaitu:

1. Penyedia layanan mendapatkan kesempatan lagi untuk memperbaiki hubungannya dengan pelanggan yang kecewa.
2. Penyedia layanan bisa terhindar dari reputasi negative

3. Penyedia layanan bisa memahami aspek-aspek layanan yang perlu dibenahi dalam rangka memuaskan pelanggan.
4. Penyedia layanan mampu mengidentifikasi dan menindaklanjuti
5. Karyawan dapat termotivasi untuk memberikan layanan yang berkualitas lebih baik.

Proses penanganan komplain secara efektif dimulai dari pengidentifikasian dan penentuan sumber masalah yang menyebabkan pelanggan merasa tidak puas dan mengeluh. Sumber masalah perlu diatasi, ditindaklanjuti, dan diupayakan agar di masa yang akan datang tidak timbul masalah yang sama. Dalam langkah ini, kecepatan dan ketepatan penanganan merupakan hal yang krusial. Ketidakpuasan bisa semakin besar apabila pelanggan yang mengeluh merasa keluhannya tidak diselesaikan dengan baik. Kondisi ini dapat menyebabkan mereka berprasangka buruk dan sakit hati. Yang terpenting bagi pelanggan adalah bahwa pihak perusahaan harus menunjukkan perhatian, keprihatinan.

Penyesalan terhadap kecewanya pelanggan dan berusaha memperbaiki situasinya. Oleh karena itu para karyawan perusahaan terlebih yang berada pada lini

depan perlu dilatih dan diberdayakan untuk mengambil keputusan dalam rangka menangani situasi seperti itu. Disamping itu, keterlibatan manajemen puncak dalam menangani keluhan pelanggan juga memberikan dampak positif. Hal ini dikarenakan pelanggan lebih suka berurusan dengan orang-orang yang memiliki kekuasaan untuk mengambil keputusan dan tindakan untuk memecahkan masalah mereka. Lagipula, pelanggan akan merasa bahwa perusahaan menaruh perhatian besar pada setiap masalah pelanggannya, dan selalu berusaha memperbaiki keuangan.

8.6. Tujuan Pelanggan Menyampaikan Komplain

Dalam Tjiptono (2017 : 101) pada hakikatnya ada tujuan utama pelanggan menyampaikan *complain*:

1. **Untuk menutupi kerugian ekonomis**, yang biasanya diwujudkan dengan melakukan *voice response* atau *third party response* yaitu respon ini ditujukan pada objek-objek eksternal yang tidak secara langsung terlibat dalam pengalaman yang tidak memuaskan (contohnya, surat kabar, Lembaga konsumen, Lembaga bantuan hukum, dan sebagainya). Bentuk responnya bisa berupa menuntut ganti rugi secara hukum, mengadu lewat media massa

(surat pembaca, koran, dan lainnya) atau secara langsung mendatangi Lembaga konsumen atau instansi hukum. Tindakan seperti ini sangat ditakuti oleh sebagian besar perusahaan yang tidak memberikan pelayanan baik kepada pelanggannya atau perusahaan yang tidak memiliki prosedur penanganan keluhan yang efektif.

2. **Memperbaiki citra diri (*Self Image*)**, apabila citra diri pelanggan berkaitan erat dengan pembelian barang dan jasa tertentu, maka ketidakpuasan terhadap barang atau jasa yang dibeli tertentu.

8.7. Prinsip Sistem Komplain yang baik dan Efektif

Menurut Tjiptono (2017 : 351) manajemen yang berkualitas yaitu sebuah system manajemen yang menerapkan sistem komplain yang baik dan efektif berdasarkan enam prinsip sebagai berikut:

1. *Visibility*

Memiliki dan menyiapkan jalur komplain (CS dept atau bagian lain yang berinteraksi dengan pelanggan, *telp atau call centre, email, web, kotak saran*) agar pelanggan bisa menghubungi langsung tanpa menghubungi pihak lain

2. Accessibility

Mudah dan cepat dalam mengakses jalur komplain.

3. Responsiveness

Ketanggapan pihak perusahaan untuk merespon komplain pelanggan yang masuk dengan baik, cepat dan tepat

4. Fairness dan Objektif

Kemudian apakah kita telah membuat langkah-langkah untuk menindaklanjuti komplain tersebut dengan di dasari prinsip adil dan jujur, baik dari sisi hasil, prosedur maupun interaksinya

5. Customer focus approach

Apakah semua aktifitas, prosedur, sikap dan perilaku saat penanganan komplain sudah ditujukan kepada kepuasan pelanggan ? untuk itu perlu keterlibatan semua pihak di perusahaan.

6. Continuous improvement

Jadikan setiap komplain pelanggan sebagai sumber improvement atau perbaikan. Jadikan sebagai bahan pembelajaran, belajar dari pengalaman yang dahulu untuk menjadi pelajaran di masa datang.

BAB IX.

ISO 9001

9.1. Definisi ISO

ISO berasal dari kata Yunani *ISOS* yang berarti sama, kata ISO bukan diambil dari singkatan nama sebuah organisasi walau banyak orang awam mengira ISO berasal dari *International Standard of Organization*. ISO adalah badan standar dunia yang dibentuk untuk meningkatkan perdagangan internasional yang berkaitan dengan perubahan barang dan jasa. ISO mempunyai beberapa seri yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan suatu organisasi.

ISO memiliki perjalanan sejarah yang panjang dimulai dari tahun 1943 hingga resmi didirikan pada 23 Februari 1947 bermarkas di Jenewa, Swiss. Saat ini anggota ISO sudah lebih dari 147 negara . ISO 9000 memiliki 4 seri, yaitu ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 dan ISO 19011. Dari beberapa seri ISO tersebut terdapat sebuah seri yang berkaitan dengan mutu yaitu seri ISO 9001. ISO 9001 merupakan standar yang diterbitkan untuk standar yang berisi berbagai persyaratan dalam manajemen mutu.

9.2. ISO 9001

ISO 9001 telah menjalani perjalanan yang panjang dan juga telah mengalami beberapa kali perubahan. Pertama kali dipublikasikan pada tahun 1987. Kemudian pada tahun 1994 dilakukan perubahan dan lahir ISO 9001:1994 yang menekankan pada pentingnya menghindari kesalahan pada proses dengan tindakan pencegahan (*preventive action*) yang dapat menyebabkan ketidaksesuaian produk. Namun hal itu tidaklah cukup, pada tahun 2000 dilakukan tinjauan dan lahir revisi menjadi ISO 9001:2000 yang menekankan pada pendekatan proses bisnis.

ISO 9001 adalah model sistem jaminan mutu dalam desain, produksi, pengembangan, dan pelayanan. Pada November 2008 kembali dilakukan revisi yaitu menjadi ISO 9001:2008 yang lebih kompleks terdiri dari pengelolaan program perencanaan, kegiatan bisnis, sumber daya, dan kegiatan yang didorong manajemen. Pada versi 2008 badan sertifikasi akan meminta perusahaan untuk mengirimkan dokumen ISO 9001 seperti pedoman mutu, kebijakan mutu, sasaran mutu, 6 prosedur wajib, prosedur kerja departemen / bagian, bukti pelaksanaan internal audit dan rapat tinjauan manajemen. Perkembangan ISO edisi terbaru yaitu pada September 2015 menjadi ISO 9001:2015.

Sertifikat ISO 9001 berlaku untuk 3 tahun. Di antara 3 tahun itu, badan sertifikasi akan melakukan audit surveillance 6 bulan sekali atau satu tahun sekali untuk memastikan konsistensi penerapan ISO 9001 di perusahaan/organisasi. Bila di Indonesia, lembaga ini disebut Komite Akreditasi Nasional (KAN). Setelah 3 tahun, perusahaan/ organisasi akan diaudit re-sertifikasi, untuk pembaharuan dan perpanjangan sertifikat.

Berdasarkan penjelasan diatas, disimpulkan bahwa ISO 9001 merupakan persyaratan minimum dalam membangun sistem jaminan mutu, sehingga perusahaan dapat mengembangkan lebih jauh sistem mutunya melalui perbaikan terus-menerus, bukan sekedar memiliki sertifikasi ISO.

9.3. Prinsip Manajemen Mutu ISO 9001:2008

Organisasi yang baik adalah yang bisa mengelola berbagai aspek manajemen salah satunya adalah aspek mutu. Aspek mutu perlu ditingkatkan tidak hanya pada produk saja melainkan pada segi internal organisasinya.

ISO 9001:2008 yang membahas mengenai manajemen mutu organisasi memiliki prinsip yang dapat diterapkan oleh manajemen senior. Menurut Yuri

dan Nurcahyo (2013) terdapat delapan prinsip untuk melakukan peningkatan mutu organisasi meliputi:

1. Fokus pada pelanggan Organisasi bergantung pada pelanggannya. Sehingga organisasi hendaknya memenuhi dan berusaha untuk melampaui harapan pelanggan.
2. Kepemimpinan Pemimpin menetapkan kesatuan tujuan dan arah organisasi, menciptakan dan memelihara lingkungan intern tempat karyawan. Selain itu seorang pemimpin dituntut memiliki kemampuan dapat melibatkan dirinya secara penuh dalam pencapaian sasaran suatu organisasi.
3. Keterlibatan semua orang Karyawan pada seluruh tingkatan organisasi adalah inti organisasi dan pelibatan penuh mereka memungkinkan kemampuannya dipakai untuk manfaat organisasi.
4. Pendekatan proses Hasil yang dikehendaki tercapai lebih efisien bila kegiatan dan sumber daya terkait dikelola sebagai suatu proses.
5. Pendekatan sistem manajemen Mengetahui, memahami, dan mengelola proses yang saling terkait sebagai sistem yang memberi

sumbangan pada keefektifan dan efisiensi dalam mencapai sasaran.

6. Perbaikan berkesinambungan Perbaikan berkesinambungan yang dilakukan organisasi secara menyeluruh hendaknya dijadikan tujuan tetap organisasi tersebut. Dengan hal tersebut, maka mutu proses dan keluaran akan semakin baik melalui usaha perbaikan berkelanjutan yang dilakukan oleh perusahaan.
7. Pendekatan berbasis fakta dalam pengambilan keputusan Keputusan yang efektif selalu didasarkan pada analisis data dan informasi yang terkini, lengkap, dan relevan.
8. Hubungan dengan suplier yang saling menguntungkan Organisasi dan pemasoknya adalah komponen yang saling bergantung sehingga hubungan yang baik akan meningkatkan kemampuan keduanya dalam menciptakan nilai.

Berdasarkan penjelasan diatas terkait delapan prinsip ISO 9001:2008 ini baik untuk dimasukkan ke dalam praktek di sebuah perusahaan. Prinsip-prinsip tersebut diharapkan dapat digunakan sebagai pedoman

peningkatan organisasi secara berkelanjutan dan menyesuaikan seiring berubahnya waktu.

9.4. Klausul-Klausul ISO 9001:2008

Perusahaan yang menerapkan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 berusaha memenuhi persyaratan yang mempengaruhi semua aspek dalam perusahaan. Semua aspek telah diatur dan ditetapkan dalam pedoman penerapan ISO 9001:2008.

ISO 9001:2008 dapat diperoleh apabila perusahaan atau organisasi berhasil melaksanakan persyaratan yang tertuang pada dokumen klausul-klausul ISO 9001:2008 dimulai dari klausul 1 sampai klausul 8. Secara rinci, isi dan sub-isi klausul sistem mutu pada ISO 9001:2008 menurut BSN (2013) adalah sebagai berikut:

1. Lingkup Ruang lingkup ISO 9001:2008 memuat persyaratan standar yang menekankan upaya untuk memenuhi kepuasan pelanggan melalui efektivitas dari aplikasi sistem mutu, termasuk proses perbaikan terus-menerus dan jaminan kesesuaian pelaksanaan pengelolaan mutu.
2. Acuan yang Mengatur Dokumen yang berisi dalam naskah ISO merupakan ketentuan standar internasional. BSN (2013) menyatakan

bahwa dianjurkan menyelidiki kemungkinan memberlakukan edisi terkini dari dokumen teratur, anggota ISO memelihara daftar dari ISO yang berlaku. Semua dokumen yang ada dalam pedoman mutu digunakan sebagai acuan pelaksanaan sistem manajemen mutu di perusahaan. Dokumen perenapan ISO yang berlaku adalah edisi yang terakhir dari pedoman mutu, meskipun dokumen yang ada dalam pedoman mutu mengalami perubahan.

3. Istilah dan Definisi BSN (2013) menyatakan bahwa semua istilah yang ada dalam pelaksanaan sistem manajemen mutu didefinisikan dalam pedoman mutu perusahaan. Istilah dan definisi yang berlaku adalah edisi yang terakhir, apabila terjadi perubahan dari pedoman mutu.
4. Sistem Manajemen Mutu:
 - a) Persyaratan Umum,
 - b) Persyaratan Dokumen,
 - 1) Umum
 - 2) Manual Mutu
 - 3) Pengendalian Dokumen
 - 4) Pengendalian Rekaman

Klausul 4 secara umum berisi tentang persyaratan umum yang mencakup semua persyaratan yang ada pada klausul-klausul selanjutnya. Penekanan klausul 4 yaitu sebagai konsekuensi penerapan ISO 9001:2008 maka anda diwajibkan memiliki dokumen-dokumen tertulis seperti Manual Mutu, Kebijakan Mutu, Sasaran Mutu, Prosedur Wajib, prosedur kerja bagian/divisi/departemen, instruksi kerja (bila diperlukan), rekaman mutu (form dan semua hal yang digunakan sebagai bukti pelaksanaan suatu kegiatan) yang dipersyaratkan oleh ISO 9001. Manajemen juga diminta untuk mengendalikan dokumen dan form/catatan mutu/rekaman mutu termasuk tata cara penetapan atau pengesahan, revisi, distribusi, penyimpanan dan cara pemusnahannya.

5. Tanggung Jawab Manajemen.
 - a) Komitmen Manajemen
 - b) Pengutamaan Pelanggan
 - c) Kebijakan Mutu
 - d) Perencanaan
 - 1) Sasaran Mutu
 - 2) Perencanaan Sistem Manajemen Mutu

- e) Tanggung Jawab, Wewenang, dan Komunikasi
 - 1) Tanggung Jawab dan Wewenang
 - 2) Wakil Manajemen
 - 3) Komunikasi Internal
- f) Tinjauan Manajemen
 - 1) Umum
 - 2) Masukan dari Tinjauan
 - 3) Keluaran dari Tinjauan

Klausul 5 berisi beberapa hal yang harus dilakukan oleh Top Manajemen seperti penetapan struktur organisasi, job description, penetapan sasaran mutu, penunjukkan management representative (perwakilan manajemen), dan pelaksanaan salah satu dari dua kegiatan yang harus dijalankan secara rutin dalam periode waktu tertentu yaitu rapat tinjauan manajemen.

- 6. Pengelolaan Sumber Daya
 - a) Ketersediaan Sumber Daya
 - b) Sumber Daya Manusia
 - 1) Umum
 - 2) Kompetensi, Kepedulian, dan Pelatihan
 - c) Infrastruktur
 - d) Lingkungan Kerja.

Klausul 6 secara umum berisi persyaratan yang berkaitan dengan pekerjaan top management yakni seputar kepegawaian, Sarana dan Prasarana. Manajemen diminta untuk menetapkan kompetensi, mengadakan seleksi dan evaluasi karyawan, selain itu juga mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dari para karyawan, serta mengelola sarana dan prasarana organisasinya.

7. Realisasi Produk

- a) Perencanaan Realisasi Produk
- b) Proses yang Berhubungan dengan Pelanggan
 - 1) Menentukan Persyaratan yang Berhubungan dengan Produk
 - 2) Tinjauan Persyaratan yang Berhubungan dengan Produk
 - 3) Komunikasi dengan Pelanggan
- c) Desain dan Pengembangan
 - 1) Perencanaan Desain dan Pengembangan
 - 2) Masukan untuk Desain dan Pengembangan
 - 3) Keluaran dari Desain dan Pengembangan

- 4) Tinjauan Desain dan Pengembangan
 - 5) Verifikasi Desain dan Pengembangan
 - 6) Validasi Desain dan Pengembangan.
 - 7) Pengendalian Perubahan Desain dan Pengembangan.
- d) Pembelian
- 1) Proses Pembelian
 - 2) Informasi Pembelian
 - 3) Verifikasi Produk yang Dibeli
- e) Produksi dan Penyediaan Jasa
- 1) Pengendalian Produksi dan Penyediaan Jasa
 - 2) Validasi Proses Produksi dan Penyediaan Jasa
 - 3) Identifikasi dan Mampu Telusur
 - 4) Properti Pelanggan
 - 5) Pemeliharaan Produk
- f) Pengendalian Pemantauan dan Pengukuran Alat.

Klausul 7 berisi persyaratan ISO yang berkaitan dengan realisasi produk dan jasa mulai dari kontrak atau kesepakatan dengan pelanggan sampai produk atau jasa sampai ke tangan pelanggan. Bila diurutkan, klausul 7 ini mengatur mulai dari tinjauan order,

perencanaan (*schedule*), pembelian jasa pendukung, pelaksanaan produksi atau pemberian jasa, penyimpanan, pengiriman, sampai barang/jasa diterima oleh pelanggan. Selain itu manajemen diminta untuk memantau kepuasan pelanggan dan menangani keluhan pelanggan untuk diberikan solusi perbaikan dan pencegahannya di masa mendatang.

8. Pengukuran, Analisa, dan Peningkatan
 - a) Umum
 - b) Pemantauan dan Pengukuran
 - 1) Kepuasan Pelanggan
 - 2) Audit Internal
 - 3) Pemantauan dan Pengukuran Proses
 - 4) Pemantauan dan Pengukuran Produk
 - c) Pengendalian Produk yang Tidak Sesuai
 - d) Analisis Data
 - e) Peningkatan
 - 1) Peningkatan Berkelanjutan
 - 2) Tindakan Perbaikan
 - 3) Tindakan Pencegahan.

Secara umum Klausul 8 berisi bahwa manajemen dituntut untuk terus menerus melakukan perbaikan dengan cara: menganalisis semua data masukkan (survei

kepuasan pelanggan, keluhan pelanggan, produk reject, kesalahan kerja, dll). Selain itu juga melaksanakan kegiatan audit internal dalam periode waktu tertentu dengan tujuan memastikan kesesuaian antara penerapan dengan standar ISO 9001:2008 dan prosedur atau kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa klausul 1 (satu) sampai 3 (tiga) hanya bersifat sebagai pengantar standar ISO 9001:2008. Dalam 3 klausul ini, belum ada persyaratan yang harus dijalankan. Untuk klausul 4 -8 wajib untuk diterapkan secara penuh kecuali klausul 7, maka salah satu atau lebih Sub Klausul boleh tidak diterapkan bila memang tidak terdapat proses atau kegiatan di organisasi yang berkaitan dengan klausul tersebut.

9.5. Manfaat ISO 9001:2008

ISO 9001:2008 yang diterapkan secara baik dan konsisten dapat memberikan kontribusi signifikan, baik terhadap pelanggan, pemilik perusahaan, karyawan, maupun masyarakat. Menurut BSN (2013), penerapan ISO 9001:2008 di dalam perusahaan atau organisasi

sedikitnya mendatangkan delapan manfaat, yaitu sebagai berikut:

1. Pengendalian Mutu Secara Sistematis

Dalam ISO 9001:2008 pengendalian mutu harus dimulai dari masing-masing proses yang terdapat dalam perusahaan. Setiap proses menghasilkan output yang menjadi input bagi proses berikutnya. Karena proses-proses tersebut saling berinteraksi satu sama lain dalam satu sistem, maka pengendalian mutu yang baik pada setiap proses tentunya secara keseluruhan akan menghasilkan suatu pengendalian mutu secara sistematis.

2. Konsisten Mutu yang Lebih Baik

Jika semua unsur yang membentuk sistem manajemen mutu melakukan upaya terus menerus untuk memperbaiki kinerja dengan berdasar kepada pedoman dan prosedur yang telah didokumentasikan, maka dihasilkan konsistensi pengendalian mutu yang lebih baik.

3. Koordinasi yang Lebih Baik

Adanya kesamaan persepsi untuk menghasilkan output yang memenuhi persyaratan dan kebutuhan untuk mendorong

terjadinya koordinasi antar proses dalam sistem tersebut.

4. Deteksi Awal Ketidaksesuaian

Dengan adanya sistem pengendalian mutu yang baik dan didukung oleh koordinasi antar proses, maka setiap ketidaksesuaian akan dapat dideteksi lebih dini. Karena pada setiap proses selalu dilakukan pemeriksaan terhadap output dari proses lain (sebelumnya), maka diharapkan setiap ketidaksesuaian yang terjadi dapat segera dikenali, diperbaiki dan dicegah agar tidak berulang kembali.

5. Dokumentasi Mutu yang Lebih Baik

SNI ISO 9001:2008 memberikan pedoman dalam mengelola sistem dokumentasi. Pedomean tersebut bertujuan agar dokumen-dokumen yang dibuat oleh suatu perusahaan dapat memiliki sifat efektif dan efisien.

6. Kepercayaan Pelanggan Bertambah

Suatu perusahaan yang menerapkan sistem manajemen mutu SNI ISO 9001:2008 dengan baik, akan memberikan rasa aman terhadap pelanggan produk atau pelayanannya, dan pada akhirnya meningkatkan kepercayaan (*reliability*).

7. Disiplin dalam Pencatatan Mutu Bertambah

SNI ISO 9001:2008 mensyaratkan adanya pengelolaan sistem pencatatan mutu yang baik. Setiap catatan harus jelas, mudah dibaca, dapat diidentifikasi dan diperoleh kembali dengan mudah.

8. Lebih Banyak Kesempatan untuk Peningkatan

Pada akhirnya penerapan SNI ISO 9001:2008 akan memberikan peluang-peluang bagi peningkatan kinerja perusahaan yang diperoleh dari sistem dokumentasi yang baik, pengendalian mutu secara sistematis, koordinasi antar proses dalam sistem dan disiplin dalam pencatatan. Sehingga setiap ketidaksesuaian dapat dideteksi lebih awal untuk diperbaiki dan dicegah agar tidak berulang kembali. Sedangkan potensipotensi munculnya ketidaksesuaian yang belum terjadi akan dapat dikenali, kemudian dicegah agar tidak terjadi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, disimpulkan bahwa apabila ISO 9001:2008 diterapkan dengan baik oleh manajemen maka akan memberikan beberapa

manfaat bagi organisasi. Manfaat inilah yang akan secara tidak langsung memberikan dampak terhadap nilai organisasi serta meningkatkan daya saing organisasi atau perusahaan tersebut terhadap para pesaingnya. Sehingga peluang organisasi tersebut dalam memenangkan tingkat persaingan menjadi semakin besar.

BAB X.

QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT (QFD)

10.1. Pengertian *Quality Function Deployment (QFD)*

QFD adalah suatu metode yang terstruktur didalam pengembangan produk yang memungkinkan tim pengembangan produk untuk menetapkan dengan jelas semua keinginan dan kebutuhan konsumen dan kemudian mengevaluasi masing-masing kemampuan produk atau servis yang ditawarkan secara sistematis untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Dantes, 2013).

QFD merupakan suatu praktek untuk mengembangkan produk sebagai tanggapan terhadap kebutuhan pelanggan menjadi apa yang dihasilkan perusahaan dengan cara member prioritas dan juga merupakan praktek menuju perbaikan proses yang memungkinkan perusahaan melampaui harapan pelanggan (Dantes, 2013).

Jadi QFD merupakan metode atau alat bantu, guna melakukan perancangan dan pengembangan produk yang terstruktur, yang memungkinkan tim pengembangan produk dapat mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan customer dengan jelas, kemudian mengevaluasi masing-masing kemampuan produk atau kemampuan pelayanan yang ditawarkan

secara sistematis guna memenuhi kebutuhan customer (Dantes, 2013).

10.2. Manfaat Quality Function Deployment (QFD)

Adapun beberapa manfaat yang didapatkan dengan menerapkan QFD adalah (Dantes, 2013):

1. Memusatkan perancangan produk dan jasa baru pada kebutuhan pelanggan.
2. Memastikan kebutuhan pelanggan dipahami dan mendorong proses desain.
3. Mengutamakan kegiatan desain, memastikan proses desain dipusatkan pada kebutuhan konsumen yang paling berarti.
4. Menganalisa kinerja produk perusahaan terhadap kinerja pesaing-pesaing perusahaan yang utama untuk memenuhi kebutuhan utama pelanggan.
5. Berfokus pada upaya perancangan sehingga meminimalkan waktu perancangan secara keseluruhan. Pemikiran baru memperhatikan adanya penghematan $\frac{1}{4}$ sampai $\frac{1}{3}$ dibanding sebelum QFD dilakukan.
6. Mengurangi perubahan desain setelah dikeluarkan dengan memastikan upaya yang berfokus pada tahap perencanaan.

10.3. Proses QFD

Titik awal (starting point) dari QFD adalah pelanggan serta keinginan dan kebutuhan dari pelanggan itu. Dalam QFD hal ini disebut sebagai “suara dari pelanggan” (*voice of the customer*). Pekerjaan dari tim QFD adalah mendengarkan suara dari pelanggan itu. Isu-isu utama dalam “suara pelanggan” adalah (Gaspersz, 2003):

1. Memikirkan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
2. Sebagai titik awal untuk merancang produk dan proses operasional.
3. Berfokus dan mengendalikan proses.
4. Harus dimonitor secara terus-menerus.
5. Merupakan tanggungjawab untuk semua area fungsional agar memahami atau mengerti.
6. Memberikan basis untuk pengukuran kritis.

Identifikasi kebutuhan pelanggan sendiri adalah sebuah proses yang dibagi menjadi lima tahap. Metode ini tidak dipandang sebagai suatu proses yang kaku, melainkan sebagai titik awal perbaikan dan penyempurnaan yang terus menerus. Lima tahap tersebut adalah (Ulrich, 2001):

1. Mengumpulkan data mentah dari pelanggan.

2. Menginterpretasikan data mentah menjadi kebutuhan pelanggan.
3. Mengorganisasikan kebutuhan menjadi beberapa hierarki, yaitu kebutuhan primer, sekunder dan (jika diperlukan) tertier.
4. Menetapkan derajat kepentingan relatif setiap kebutuhan
5. Menganalisa hasil dan proses.

Proses QFD dimulai dengan “suara pelanggan” dan kemudian berlanjut melalui empat aktivitas utama, yaitu (Dudung, 2012):

1. Perencanaan produk (*product planning*): menerjemahkan kebutuhan-kebutuhan pelanggan kedalam kebutuhan-kebutuhan teknik (*technical requirements*). Dikutip dari jurnal Yularty, yang menyatakan bahwa fase ini dimulai dari persyaratan pelanggan, untuk setiap persyaratan pelanggan harus ditentukan persyaratan desain yang dibutuhkan, dimana jika memuaskan akan membawa hasil dalam pemenuhan persyaratan pelanggan.
2. Desain produk (*product design*)/ Perencanaan komponen (*part deployment*):

menerjemahkan kebutuhan teknik kedalam karakteristik komponen.

3. Perencanaan proses (*process planning*): mengidentifikasi langkah-langkah proses dan parameter-parameter serta menerjemahkannya kedalam karakteristik proses.
4. Perencanaan produksi proses (*manufacturing*): menetapkan atau menentukan metode-metode pengendalian untuk mengendalikan karakteristik proses. Dikutip dari jurnal Yuliarty, yang menyatakan bahwa Pada fase ini dihasilkan prototype dari peluncuran produk.

Langkah-langkah dalam membangun QFD adalah (Gaspersz, 2003):

1. Membangun pelanggan, keinginan dan kebutuhannya, serta kepentingan relatif (urutan prioritas) untuk masing-masing karakteristik yang diinginkan pelanggan itu, kemudian ditempatkan dalam segi empat pada sisi kiri dari QFD.
2. Melakukan analisis untuk setiap keinginan dan kebutuhan pelanggan berdasarkan

karakteristik produk yang ada serta produk dari pesaing (*competitor*) untuk semua dimensi kualitas yang dinyatakan itu. Analisis itu ditempatkan dalam segi empat pada sisi kanan dari QFD.

3. Mengidentifikasi karakteristik teknik yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan dalam segi empat yang berbeda di atas matriks hubungan (*relationship matrix*) yang terletak di tengah dari QFD. Hal ini memberikan respon teknik untuk setiap keinginan dan kebutuhan pelanggan yang sering disebut sebagai apa (*whats*) yang dibutuhkan pelanggan (*customer requirements*). Kebutuhan teknik sering disebut sebagai *Hows* (*technical requirements*). Keadaan ini menunjukkan “bagaimana” perusahaan akan memberikan respon terhadap “apa” yang diinginkan pelanggan.
4. Mengambarkan hubungan (*relationship*) di antara setiap *whats* (*customer requirements*) dan setiap *hows* (*technical requirements*). Dalam beberapa kasus, suatu keinginan pelanggan mungkin menghasilkan kebutuhan

teknik yang saling bertentangan (*conflicting technical requirements*).

5. Menilai derajat kesulitan dan menentukan nilai target dari setiap kebutuhan teknik (*how*). Beberapa dari nilai target mungkin menggambarkan *significant breakthroughs* dalam desain dan apabila tercapai akan menghasilkan produk yang superior terhadap pesaing di pasar.
6. Melakukan analisis korelasi yang menunjukkan hubungan di antara *hows* (*technical requirements*). Matriks korelasi ditempatkan pada atap dari QFD (*House Of Quality*). Dalam analisis korelasi ini mungkin *adatrade-offs* yang harus dipertimbangkan dalam usaha-usaha desain.

Adapun Prosedur dalam metode ini adalah (Jaelani, 2012):

- 1. Mengelompokkan Kebutuhan Konsumen Kedalam Istilah Atribut Produk**

Mengumpulkan, mengelompokkan pendapat (data dan informasi) tentang atribut-atribut produk yang dibutuhkan dalam berbagai teknik penelitian.

2. Menentukan Kepentingan Relatif Atribut

Dalam kegiatan ini dilakukan penentuan bobot antar kebutuhan yang menunjukkan tingkat kepentingan relatif kebutuhan-kebutuhan tersebut. Contoh: *Produk Car Door*.

3. Megevaluasi Atribut-Atribut Persaingan Produk

Untuk mengetahui penilaian konsumen terhadap produk yang dihasilkan oleh perancang pada perusahaan "X" terhadap produk yang dihasilkan oleh kompetitor utamanya. Pengamatan atribut-atribut dalam persaingan produk, dapat dilakukan baik melalui konsumen individual maupun penelitian pasar dengan metode perbandingan produk.

4. Menggambar Suatu Matriks Atribut Produk Berlawanan Karakteristik *Engineering*

Atribut produk membentuk baris matriks dan karakteristik engineering membentuk kolom matriks. Setiap sel matriks menunjukkan hubungan potensial di antara karakteristik engineering dengan kebutuhan konsumen.

5. **Mengidentifikasi Hubungan di Antara karakteristik Engineering dan Atribut**

Produk Perancang menjelaskan tingkat kekuatan hubungan antara kebutuhan konsumen dan karakteristik engineering dengan mencatatnya dalam sel-sel matriks. Penilaian hubungan dapat dilakukan dengan menggunakan angka, yaitu: 9 = ⊕ (untuk hubungan sangat kuat), 3 = 0 (hubungan kuat), 1 = (hubungan lemah).

6. **Mengidentifikasi Suatu Interaksi Di Antara Karakteristik *Engineering***

Melakukan pengecekan sistematis untuk mengetahui hubungan pengaruh-mempengaruhi di antara karakteristik *engineering*, apakah pengaruh-mempengaruhi, positif atau negatif. Melalui *Roof* Matriks dari rumah kualitas.

10.4. Quality Function Deployment (QFD)

Quality Function Deployment (QFD) merupakan pendekatan sistematik yang menentukan tuntutan atau permintaan konsumen kemudian menterjemahkan tuntutan tersebut secara akurat kedalam teknis, manufacturing, dan perencanaan produksi yang tepat.

Lou Cohen dalam laporan penelitian Uswatun Hasanah (2007) mendefinisikan QFD adalah metode terstruktur yang digunakan dalam proses perencanaan dan pengembangan produk untuk menetapkan spesifikasi kebutuhan dan keinginan konsumen, serta mengevaluasi suatu produk dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. QFD meliputi seluruh komponen yang diterapkan dalam rencana pengembangan (Wicaksono, 2013).

QFD (Quality Function Deployment) adalah metode perencanaan dan pembangunan produk/jasa secara terstruktur yang memungkinkan tim pengembang mendefinisikan secara jelas kebutuhan dan harapan konsumen dan mengevaluasi kemampuan produk/jasa secara sistematis untuk memenuhi kebutuhan dan harapan tersebut (Imron, 2014).

Proses QFD dimulai dari mendengar suara pelanggan dan kemudian berlanjut melalui 4 aktivitas utama, yaitu (Imron, 2014):

1. **Product Planning (perencanaan produk)**, yang lebih dikenal dengan *House Of Quality* (HOQ) atau rumah pertama (R1) yang menjelaskan tentang tujuh bagian utama dari: *customer needs, technical requirement, corelationship, relationship, customer*

competitive evaluation, competitive technical assement dan target.

2. **Design Planning (perencanaan desain)**, yang lebih dikenal dengan rumah kedua (R2) adalah matrik untuk mengidentifikasi factor-faktor teknis yang critical terhadap pengembangan produk.
3. **Process Planning (perencanaan proses)**, yang lebih dikenal rumah ketiga (R3) adalah matrik yang mengidentifikasi pengembangan proses pembuatan suatu produk.
4. **Production Planning (perencanaan produksi)**, yang lebih dikenal rumah keempat (R4) yang memaparkan tindakan yang perlu diambil didalam perbaikan produksi suatu produk.

10.5. Tahapan dalam Metode QFD

Metode QFD akan berjalan jika pelaksanaan tahapan metode tersebut dilaksanakan dengan baik. Tahapan utama yang harus diterapkan dalam melaksanakan metode QFD adalah penjaminan kualitas produk dan jasa, penilaian konsumen terhadap produk dan jasa, pembuatan angket kebutuhan konsumen,

survei konsumen, penyusunan daftar periksa serta pembuatan matrik House of Quality (Wicaksono, 2013).

1. Kualitas *Quality Function Deployment*

Kualitas *Quality Function Deployment* adalah salah satu metodologi untuk membantu suksesnya membuat perubahan pada operasi bisnis yang menekankan pada pencegahan (*preventive*) dari pada reaksi (*resctive*). Penggunaan *Quality Function Deployment* untuk membantu mendefinisikan “apa yang dilakukan” dan transformasi yang progresif apa yang dilakukan terhadap “bagaimana memperbaiki” dengan berbagai cara sehingga didapat hasil performa yang konsisten dalam memuaskan pelanggan. Pada buku Tony Wijaya (2011:79) pendekatan dasar yang digunakan dalam QFD adalah konsep yang hampir sama dengan praktik yang dilakukan perusahaan-perusahaan manufaktur Amerika. Dimulai dengan identifikasi kebutuhan konsumen yang selalu dinyatakan dalam item kualitatif seperti: kelihatan bagus, efektif penggunaan, aman, sesuai dengan tujuan yang diharapkan, secara garis besar QFD adalah sebagai berikut (Wicaksono, 2013): Untuk

mengimplementasikan sebuah produk, keinginan konsumen yang sering kali samar-samar harus dikonversikan kedalam kebutuhan internal yang nantinya dapat ditindak lanjuti, yang kemudian disebut dengan kebutuhan desain. Umumnya, ada beberapa karakteristik produk global sedemikian rupa sehingga jika direalisasikan secara tepat akan memberikan kepuasan pada konsumen. Menurut Bethe (1962) kualitas adalah sebuah kata abstrak kecuali jikadigunakan untuk menemukan dan mengukur karakteristik dari produk. Kualitas berhubungan dengan keekonomisan produksi. Tingkat kualitas dapat dijaga di bawah proses produksi yang direncanakan dengan baik. Hal ini dilakukan agar dapat diterima oleh konsumen. Kualitas juga menunjang biaya produksi dan harga jual. Pada umumnya mengembangkan produk, keinginan konsumen bukan mengimplementasikan secara global tetapi pada implementasi sistim, sub-sistim, atau tingkat kebutuhan. Kebutuhan desain global kemudian dimasukkan kedalam part tertentu

dan karakteristik kritis part ini kemudian baru direalisasikan (Wicaksono, 2013).

2. Penilaian Konsumen (*assessment of customers*)

Andreassen (2004) menjabarkan kepuasan konsumen sebagai harapan konsumen yang berupa perkiraan atau keyakinan konsumen tentang apa yang diterimanya dan dirasakannya setelah membeli dan menggunakan produk atau jasa. Kepuasan konsumen tidak dapat diukur secara langsung melalui pengukuran obyektif. Kepuasan konsumen harus dilihat sebagai sesuatu hal yang abstrak dan merupakan fenomena teoritis yang dapat diukur melalui banyak indikator. Untuk mengetahui kepuasan konsumen, digunakan angket penilaian konsumen terhadap rencana pengembangan (Wicaksono, 2013).

3. Angket

Sugiyono (2010) berpendapat bahwa angket merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden.

Kelebihan metode angket adalah dalam waktu yang relatif singkat dapat memperoleh data yang banyak, tenaga yang diperlukan sedikit dan konsumen dapat menjawab dengan bebas tanpa terpengaruh orang lain. Berdasarkan pendapat tersebut, dengan angket produsen dapat mengetahui pendapat konsumen, kelebihan dan kekurangan produk yang dihasilkan oleh produsen tersebut.

4. Survei

Definisi survei di sini adalah survei kebutuhan konsumen. Menurut Palmer (2012) survei digunakan untuk mengetahui informasi penting yang dapat berpengaruh pada usaha seseorang. Usaha tersebut termasuk jenis usaha yang baru dimulai atau usaha yang telah berjalan. Survei konsumen menjembatani kesenjangan antara konsumen dan tim pelaksana. Survei dilaksanakan dengan cara bertatap muka langsung dengan responden. Dengan adanya interaksi tatapmuka antara tim pelaksana dan konsumen, survei memungkinkan keduanya untuk mengetahui hal-hal yang penting bagi hubungan tim pelaksana dan konsumen.

Menurut Sugiyono (2010) cara yang efektif dalam melakukan survey adalah dengan melakukan interview langsung. Alat yang digunakan dalam interview sama dengan angket, hanya saja diisi oleh petugas lapangan yang bertanya kepada responden. Informasi yang diperoleh bisa lebih banyak dan suasananya bisa lebih santai. Namun metode ini membutuhkan waktu yang tidak sedikit karena pertanyaan dalam proses interview selalu berkembang sesuai dengan keadaan di lapangan. Setelah dilakukan survei kebutuhan konsumen, data survei kebutuhan konsumen ini bisa diolah oleh tim pelaksana untuk perbaikan maupun perawatan.

5. Kebutuhan

Stephani Puspita (2013) mendefinisikan kebutuhan sebagai salah satu aspek psikologis yang menggerakkan makhluk hidup dalam aktivitas-aktivitasnya serta menjadi dasar atau alasan untuk berusaha. Kebutuhan dipengaruhi oleh kebudayaan, lingkungan, waktu dan agama. Semakin tinggi tingkat kebudayaan suatu masyarakat, semakin tinggi dan banyak pula macam kebutuhan yang

harus dipenuhi. Pada dasarnya, manusia bekerja mempunyai tujuan tertentu, yaitu memenuhi kebutuhan. Tujuan tim pelaksana adalah sama, yaitu memenuhi kebutuhan konsumen. Kebutuhan konsumen diperoleh setelah melaksanakan penyebaran angket dan survei didata dalam bentuk daftar periksa atau *checklist*.

6. Daftar Periksa (*checklist*)

Ayu Rai (2010) berpendapat bahwa metode yang paling sederhana dalam penilaian kinerja adalah metode penilaian kategori. Penilaian ini meminta paramanager memberi nilai untuk tingkat-tingkat kinerja karyawan dalam formulir khusus yang dibagi dalam kategori kinerja. Daftar periksa (*checklist*) merupakan cara umum dalam metode penilaian kategori. Daftar periksa dapat dimodifikasisehingga bobot yang berbeda-beda dapat diterapkan pada kalimat atau kata-kata. Daftar periksa memudahkan tim pelaksana untuk proses perbaikan pada RPS. Menurut Tony Wijaya (2011) terdapat beberapa kesulitan dalam pengisiandaftar periksa ini. Kesulitan tersebut adalah: (1)

skala penilaian grafik, kata-kata atau kalimat bisa memiliki arti yang berbeda; (2) penilai tidak bisa membedakan hasil penilaian jika daftar periksa yang diberi bobot ini digunakan. Dalam hal ini harus diperlukan keahlian dalam melakukan daftar periksa.

10.6. Sejarah Quality Function Deployment (QFD)

Hal yang perlu diketahui sebelum suatu produk mulai diproduksi adalah apakah produk tersebut dapat memenuhi kebutuhan para pelanggan (konsumen). Hal ini merupakan alasan utama perlunya dilakukan riset untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan pentingnya berkomunikasi dengan pelanggan internal dan eksternal. Konsep Quality Function Deployment (QFD) dikembangkan untuk menjamin bahwa produk yang memasuki tahap produksi benar-benar akan dapat memuaskan kebutuhan para pelanggan dengan jalan membentuk tingkat kualitas yang diperlukan dan kesesuaian maksimum pada setiap tahap pengembangan produk (Tjiptono, 2001).

QFD dikembangkan pertama kali di Jepang oleh Mitsubishi's Kobe Shipyard pada tahun 1972, yang kemudian diadopsi oleh Amerika Serikat pada tahun 1986. Semenjak itu QFD banyak diterapkan oleh

perusahaan-perusahaan Jepang, Amerika Serikat dan Eropa. Perusahaan-perusahaan besar seperti Procter & Gamble, General Motors, Digital Equipment Corporation, Hewlett-Packard dan AT&T kini menggunakan konsep ini untuk memperbaiki komunikasi, pengembangan produk, serta proses dan sistem pengukuran (Tjiptono, 2001).

Fokus utama dari QFD adalah melibatkan pelanggan pada proses pengembangan produk sedini mungkin. Filosofi yang mendasarinya adalah bahwa pelanggan tidak akan puas dengan suatu produk (meskipun suatu produk yang telah dihasilkan dengan sempurna), bila mereka memang tidak menginginkan atau membutuhkannya (Tjiptono, 2001).

DAFTAR PUSTAKA

- Akuntansi Manajemen. (2021). (n.p.): Media Sains Indonesia.
- Al-Darrab, I.A. (2000). Relationship Between Productivity, Efficiency, Utilization, and Quality. *Work Study*, 49 (3), 97-103.
- Amin, M. F. (2019). Mutu dalam Perspektif Fegeinbaum dan Implementasinya dalam Lembaga Pendidikan. *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management*, 1(01), 86-98.
- Bester, Y. (1999). Qualimetrics and qualieconomics. *The TQM magazine*.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (1998). Production and operations management: manufacturing and services. USA: *McGraw-Hill Companies, Inc.*
- Chatab, N. (1996). *Panduan penerapan dan sertifikasi sistem manajemen mutu ISO 9000*. ELX Media Komputindo.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality Is Free*. New York: McGraw Hill.
- 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

- Djafri, N. (2017). *Manajemen Mutu Terpadu*.
- 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.
- Gaspers, Vincent. (2008). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia.
- Gaspersz, V. (1997). *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Gaspersz, V. (2001). *Total Quality Management*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Gaspersz, V. (2002). *Total Quality Manajemen, Improve*. *Jakarta: Gramedia Pustaka Utama*.
- Gaspersz, V. (2006). Continous [sic] cost reduction through Lean-Sigma approach: strategi dramatik reduksi biaya dan pemborosan menggunakan pendekatan Lean-Sigma. Indonesia: Gramedia Pustaka Utama.
- Goetsch, D. L. dan Davis, S. (1995). *Implementing to Total Quality*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Gryna, F. M. (2001). *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use* (4th edition). Singapore: McGraw-Hill International Edition.
- Hanafiah, M. J. (1994). *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi (Suatu Buku Pedoman Bagi Pengelola Perguruan Tinggi untuk meningkatkan mutu)*. Jakarta: Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri Wilayah Indonesia Barat.
- Herawan, E. (2016). Kepemimpinan Mutu Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan. *PEDAGOGIA*, 12(2), 51-59.
- Ibrahim & Rusdiana. (2021). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bandung: Yrama Widya
- Knowles, G. (2011). *Quality management*. Bookboon.
- Kosasih. (2021). *Manajemen Strategik*. Surabaya: Cipta Media Nusantara
- Madu, C. N. (Ed.). (2012). *Handbook of total quality management*. Springer Science & Business Media.
- Madu, C. N. (Ed.). (2012). *Handbook of total quality management*. Springer Science & Business Media.

- Manajemen Kualitas Terpadu: Konsep, Alat dan Teknik, Aplikasi. (2022). (n.p.): Indomedia Pustaka.
- Mayangsari, Agni, S. (2015). *Hearty Complaint Handling*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Pike, J. dan Barnes, R. (1996), *TQM In Action*, London: Chapman & Hall
- Russel, R. S. dan Taylor, B. W. III. (1996). *Production and Operatons Management: Focusing on Quality and Competitiveness*, New Jersey: Prentice Hall. Inc
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. Routledge.
- Saraswati, Erwin. (2021) *Akuntansi Manajemen Strategis*. Malang: UB Press
- Schuler, R. S., & Harris, D. L. (1992). *Managing quality: The primer for middle managers*. Addison Wesley Publishing Company.
- Sheth J., Mittal B. and Newman B.I. (1999). *Customer Behaviour, Consumer Behaviour and Beyond*. Fort Worth TX, Dryden Press.
- Slamet. (2022). *Manajemen Berbasis Nilai*. Malang: CV Literasi Nusantara Abadi
- Solomon, Micheal. R., (2009). *Consumer Behaviour, Buying, Having and Being*, 8th Edition. New York: Pearson Education, Inc.