

Peranan Evaluasi terhadap Strategi Bisnis Perusahaan dalam Menganangkan Kebijakan Mutu Barang

Safriadi Pohan

STIE Alwashliyah Sibolga

Email: safriadip@gmail.com

Abstrak, persaingan ekonomi tidak dapat terbendung sesuai dengan perkembangan maupun implikasi daya saing suatu produk yang dihasilkan perusahaan, maka dalam hal ini untuk dapat mengetahui peranan evaluasi terhadap strategi bisnis perusahaan dalam menganangkan kebijakan mutu barang. Metode penulisan yang digunakan yaitu menggunakan metode tinjauan literatur (*library research*). Setiap perusahaan selalu ingin menjadikan hasil produksi yang berkualitas sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan. Kualitas produk yang dihasilkan bisa sesuai dengan standar atau tidak harus diperhatikan juga apakah dalam menentukan standar memang sudah mendasarkan pada fasilitas dan sumberdaya yang dimiliki mendukung untuk itu. Jika sudah maka perlu melakukan evaluasi terhadap kualitas yang telah dicanangkan itu bisa dicapai atau tidak. Evaluasi yang dilakukan mulai dari proses produksinya, komitmen karyawan, fasilitas mesin untuk memproduksi, pengendalian setiap produksi juga pernah dilakukan atau tidak.

Kata kunci: evaluasi, strategi bisnis dan mutu barang

Pendahuluan

Setiap perusahaan maupun organisasi merupakan suatu wadah atau tempat dimana orang-orang dapat bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. organisasi baik yang berorientasi pada profit maupun tidak seharusnya melakukan kegiatan evaluasi. Hal ini perlu dilakukan agar supaya dapat mengetahui setiap rencana atau target yang telah ditentukan oleh perusahaan tersebut bisa berjalan atau tidak. Jika tidak dapat dicari penyebabnya dan dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat rencana ke depan, bagaimana menghadapi persaingan ekonomi yang semakin ketat. Untuk mencapai harapan tersebut maka perusahaan harus memiliki keunggulan yang didasarkan pada strategi yang baik dan ketetapan dalam implementasi strategi sebagai suatu keputusan dan tindakan yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam bersaing dengan cara menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana strategi dan kebijakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur yang telah dirumuskan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Kegiatan dalam dunia bisnis tidak mungkin tanpa adanya persaingan kecuali perusahaan monopoli, untuk itu perusahaan akan selalu berusaha untuk menghadapi persaingan dengan berbagai upaya agar perusahaan dapat unggul atau paling tidak mempertahankan posisi perusahaan dalam persaingan. Untuk menghadapi salah satunya adalah kualitas. Kualitas ini bisa berupa kualitas dari sisi produk yang dihasilkan maupun kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen. Jika perusahaan dapat memberikan kualitas pelayanan yang semakin baik itu akan memberikan dampak yang positif. Namun demikian kualitas yang

akan diberikan kepada konsumen baik produk maupun layanan tersebut juga sudah bisa dipahami oleh para karyawan perusahaan dari tingkat manajer maupun karyawan paling rendah. Jika hal tersebut belum berarti kualitas yang akan diberikan kepada konsumen sulit untuk dicapai. Maka hal itu perlu dilakukan suatu penelitian atau pendataan dari karyawan bagaimana persepsi mereka terhadap kualitas yang diharapkan oleh perusahaan sudah betul betul dimengerti oleh para karyawan.

Tinjauan

2.1. Pengertian Kualitas

Pengertian kualitas mempunyai cakupan yang sangat luas, karena dari berbagai ahli memberikan definisi dan membentuknya dalam dimensi yang berbeda. Menurut Kagan (1994) menjabarkan kualitas sebagai suatu yang memuaskan konsumen. Sehingga setiap upaya pengembangan kualitas harus dimulai dari pemahaman terhadap persepsi dan kebutuhan konsumen.

Menurut pendapat Juran dan Gryna (1993) kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, kecocokan produk tersebut dapat ditinjau dari beberapa hal seperti:

1. Teknologi kekuatan dan daya tahan
2. Psikologis dimana citra rasa atau status
3. Kontraktual dengan adanya jaminan
4. Etika yang sopan santun ramah

Dalam arti luas bahwa kecocokan penggunaan suatu produk apabila produk mempunyai daya tahan penggunaan yang lama, meningkatkan citra status konsumen yang memakainya, tidak mudah rusak dan adanya jaminan kualitas, sesuai etika bila digunakan. Khusus untuk jasa diperlukan pelayanan yang ramah, sopan dan jujur sehingga dapat menyenangkan dan memuaskan pelanggan.

Menurut Garvin (1983), kualitas harus disesuaikan dengan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan konsumen, dimana selera konsumen akan produk selalu berubah sehingga kualitas produk juga harus berubah atau disesuaikan. Perlu untuk diperhatikan bahwa kualitas tidak boleh dipandang sebagai suatu ukuran sempit yaitu kualitas produk semata-mata. Hal itu bisa dilihat dari beberapa pengertian tersebut di atas, dimana kualitas tidak hanya kualitas produk saja tetapi juga melibatkan seluruh aspek organisasi.

Dari beberapa pengertian kualitas tersebut dapat diartikan dari dua sudut pandang yaitu produsen dan konsumen. Kualitas menurut pandangan produsen adalah produk yang dihasilkan oleh perusahaan harus sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Namun demikian perusahaan dalam menentukan spesifikasi produk juga akan memperhatikan keinginan dari konsumen tanpa memperhatikan itu produk yang dihasilkan perusahaan tidak akan dapat bersaing dengan perusahaan yang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sedangkan kualitas dari sudut pandang konsumen adalah jika produk yang dibeli tersebut sesuai dengan manfaat yang dibutuhkan dan juga pengorbanan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

2.2. Dimensi Kualitas

Dimensi kualitas juga merupakan sebagai pengukuran kualitas maupun memepertahankan keunggulan kompetitifnya dalam pasar, dimana perusahaan harus

mengerti aspek dimensi apa saja yang digunakan oleh konsumen untuk membedakan produk yang dijual perusahaan dengan produk pesaing, pengukuran kualitas menurut Mullins et al (2005) dapat dikategorikan kepada:

1. Performance yang mempunyai karakteristik operasi dasar dari sebuah produk
2. Durability menjelaskan berapa lama produk bertahan sebelum produk tersebut diganti dengan yang baru
3. Conformance to specifications dimana karakteristik operasi dasar dari produk memenuhi spesifikasi tertentu dari konsumen atau tidak ditemukan cacat pada produk tersebut
4. Features dimana karakteristik produk yang dirancang untuk memberikan daya ketertarikan produk terhadap konsumen
5. Reliability dimana probabilitas produk akan bekerja dengan memuaskan tidak dalam waktu periode tertentu
6. Aesthetics dimana penampilan produk bisa dilihat dari tampak, rasa, bau dan bentuk dari produk tersebut
7. Perceived quality dimana hasil dari penggunaan pengukuran yang dilakukan secara tidak langsung karena terdapat kemungkinan bahwa konsumen tidak mengerti atau kurang informasi atas produk tersebut.

2.3. Persepsi dan Komitmen Terhadap Kualitas

Telah banyak dilakukan studi empiris dilakukan oleh peneliti yang berkaitan dengan kualitas. Seperti General Accounting Office (1991) melakukan penelitian tentang kualitas. Dalam hasil penelitian tersebut dikatakan bahwa perusahaan yang telah melakukan *experiment quality management* terhadap kinerja perusahaan, ternyata mampu menciptakan hubungan. Pencapaian kualitas tidak hanya menjadi tanggungjawab pada satu bagian dari perusahaan atau manajer saja, tetapi merupakan tanggungjawab dari seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Semua bagian yang ada dalam perusahaan merupakan adanya saling keterkaitan dalam rangka menjabai suatu tujuan perusahaan salah satunya adalah kualitas. Seperti dikatakan oleh Haryanto dan Marbun (1993) usaha untuk meningkatkan mutu atau kualitas bukanlah merupakan beban kerja pada satu bagian saja melainkan, merupakan usaha terpadu dari setiap individu yang ikut terlibat mulai dari proses produksi sampai penyerahan produk. Sebagai hasil akhir diharapkan terwujudnya satu makna mutu yang berarti atau derajat kesesuaian kegunaan (*fitness for use*) atau tingkat kesesuaian terhadap harapan persyaratan pelanggan.

Untuk mencapai kualitas bukan hanya menjadi tanggung jawab dari orang-perorangan tetapi keikutsertaan, keterlibatan dan dukungan dari semua pihak yang turut berkepentingan untuk secara bersama-sama mengadakan peningkatan mutu hasil kerja bersama. Seperti dikatakan oleh Mulyadi (1998) Keterlibatan manajemen puncak sangat besar dan menentukan dalam menjadikan kualitas untuk menempatkan perusahaan pada posisi kompetitif. Oleh karena itu, kualitas produk menjadi tanggung jawab setiap orang di dalam organisasi sejak dari manajemen puncak sampai karyawan, dari fungsi produksi dan inspeksi sampai dengan fungsi-fungsi lain dalam organisasi perusahaan, bahkan meluas sampai organisasi pemasok dan mitra bisnis. Dengan adanya persepsi yang sama terhadap kualitas tersebut akan dapat meningkatkan pencapaian mutu. Hal ini menunjukkan bahwa setiap adanya pendidikan dan latihan karyawan terhadap kualitas telah mampu menciptakan persepsi yang sama terhadap kebijakan mutu. Kalau mutu diletakkan pada tempat

pertama, seluruh budaya organisasi akan mencerminkan pikiran terhadap mutu. Tetapi, agar perubahan itu terjadi, manajemen harus percaya dan secara efektif mengkomunikasikan fokus pada kepuasan pelanggan di seluruh organisasi Brelin et al (1995). Sikap kualitas karyawan pabrik terbentuk melalui proses pendidikan kualitas yang luas yang melibatkan bukan hanya kursus-kursus kendali mutu formal, tetapi lebih jauh lagi berbagai pengaruh mutu informal. Pengaruh ini adalah tindakan dan kelakuan yang terjadi sehari-hari sehubungan dengan pekerjaan dan mungkin adalah faktor-faktor yang sangat nyata dalam membentuk sikap individu (Feigenbaum, 1993).

Tingkat komitmen dari karyawan terhadap kualitas ini akan memberikan pengaruh juga terhadap pelaksanaan strategi kualitas. Tingkat komitmen yang tinggi yang dimiliki oleh para karyawan dan manajer akan dapat mendukung strategi kualitas perusahaan Gaspersz (1998). Pengukuran komitmen tersebut menggunakan dua variabel yaitu perencanaan dan perbaikan secara kontinyu. Perencanaan tersebut meliputi Sasaran jangka pendek dan panjang, memprioritaskan aktivitas rutin dan penting, alokasi waktu pendidikan. Sedangkan perbaikan secara kontinyu meliputi meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan, mengurangi aktivitas yang tidak perlu, sasaran tepat waktu serta memperbaiki aktivitas secara terus menerus. Dari penelitian tersebut diharapkan untuk dapat memberikan informasi kepada perusahaan dalam melakukan evaluasi perencanaan strategi peningkatan kualitas yang nantinya akan dapat digunakan untuk membuat perencanaan strategi pengendalian kualitas pada masa yang akan datang.

2.4. Pengendalian Kualitas Produk

Pengendalian kualitas produk merupakan alat baik manajemen untuk memperbaiki kualitas produk bila diperlukan, mempertahankan kualitas yang sudah tinggi, mengurangi jumlah produk yang rusak, prosedur pengendalian kualitas suatu produk, proses maupun pelayanan yang disusun secara sistematis supaya pelaksanaan fungsi pengendalian kualitas dapat dijalankan dengan efektif.

Pengawasan kualitas tersebut perlu untuk dilakukan karena mempunyai beberapa alasan (Yanit, 1996) antara lain:

1. Untuk dapat menekan atau mengurangi volume kesalahan dan perbaikan.
2. Untuk menjaga atau menaikkan kualitas sesuai standar.
3. Untuk mengurangi keluhan atau penolakan konsumen.
4. Memungkinkan pengkelasan output
5. Untuk mentaati peraturan.
6. Untuk menjaga atau menaikkan company image

Menurut Gaspersz (1998) pengertian statistical proses control adalah sebagai suatu metodologi pengumpulan dan analisis data kualitas, serta penentuan dan interpretasi pengukuran-pengukuran yang menjelaskan tentang proses dalam suatu sistem industri, untuk meningkatkan kualitas dari output guna memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Menurut Juran dan Gryna (1993) pengendalian kualitas mempunyai sub fungsi bagaimana agar adanya rekayasa mutu, rekayasa pengendalian proses dan saran informasi mutu yang menjelaskan bahwa pengendalian kualitas merupakan suatu kegiatan yang sangat erat hubungannya dengan proses produksi, diaman pada pengendalian kualitas dilakukan pemeriksaan atau pengujian atas kualitas yang dimiliki produk guna penilaian atas kemampuan proses produksi yang dikaitkan dengan standar spesifikasi produk, kemudian dengan

analisis akan didapatkan sebab-sebab terjadinya penyimpangan karena sebagai dasar untuk mengambil tindakan perbaikan atau pencegahan.

Metode

Metode penulisan yang digunakan yaitu menggunakan metode tinjauan literatur (*library research*). Pembahasan masalah didasarkan pada pendapat-pendapat ahli dan hasil-hasil penelitian terdahulu.

Hasil penelitian

Dalam menghadapi persaingan yang semakin mengglobal, perusahaan dituntut untuk melakukan upaya agar mampu untuk bersaing. Untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain maka perlu adanya evaluasi kembali atas strategi bisnis yang memprioritaskan pada kualitas. Dengan kualitas tersebut diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaannya. Kualitas yang dimaksudkan antara lain mampu untuk memproduksi yang sesuai dengan spesifikasi dan mampu untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan akan dapat menentukan harga yang bersaing. Peningkatan kualitas tersebut juga tidak akan bisa tercapai tanpa melibatkan para karyawan. Pada kegiatan proses produksi agar supaya dapat menghasilkan produk yang berkualitas (sesuai dengan spesifikasinya) akan ditentukan oleh antara lain bahan, mesin, manusia dan metode kerja. Dari ke empat hal tersebut faktor yang sangat menentukan adalah manusia karena manusia adalah faktor yang dinamis dan dapat mempengaruhi faktor yang lainnya. Untuk itu selain dari faktor bahan, mesin serta metode kerja, juga perlu untuk dilakukan penelitian tingkat komitmen para karyawan departemen produksi terhadap kualitas, serta persepsi mereka terhadap kualitas. Dengan komitmen yang tinggi dan persepsi yang sama diantara karyawan departemen produksi terhadap kualitas akan dapat mendorong tercapainya kualitas yang diharapkan.

Dalam melakukan evaluasi pengendalian kualitas perusahaan visi/misi perusahaan misalnya dibidang produksi adalah mampu untuk memproduksi produk zero defect artinya perusahaan akan berusaha untuk jangka panjang mampu memproduksi tanpa kerusakan. Kerusakan produk yang semakin besar akan membawa dampak pada biaya produksi yang semakin besar dan pada akhirnya mempengaruhi kepuasan konsumen. Untuk menunjang dari visi/misi perusahaan perlu menentukan standar kerusakan produk sebagai sasaran jangka pendek. Besarnya kerusakan produk ditentukan adalah maksimum misalkan tidak boleh lebih dari dua persen. Dalam penentuan standar kerusakan maksimum dua persen tersebut perlu untuk dievaluasi. Penentuan standar tersebut harus melihat kembali tentang persepsi mereka terhadap kualitas. Persepsi kualitas tersebut meliputi tiga variabel yaitu kualitas produk, kualitas karyawan dan kualitas pelayanan karyawan. Selain itu tentang komitmen karyawan departemen produksi ukuran yang digunakan adalah variabel perencanaan dan perbaikan secara kontinyu. Standar kerusakan produk yang ditentukan perusahaan telah didukung dengan persepsi dan komitmen karyawan terhadap kualitas atau belum. Selain hal tersebut juga perlu adanya pengendalian kualitas produk, yaitu dengan cara mengidentifikasi kerusakan, mencari penyebab kerusakan dan usaha untuk melakukan perbaikan yang rusak tersebut.

Dari ukuran kualitas tersebut mengevaluasi persepsi karyawan dan para manajer terhadap kualitas dan juga mengevaluasi tingkat komitmen para karyawan

dan para manajer terhadap kualitas. Hal itu perlu dilakukan jangan sampai banyak terjadi kerusakan barang yang terjadi yang dievaluasi hanya alat-alatnya saja tetapi perlu juga komitmen karyawan mulai dari puncak sampai pelaksana kegiatan produksi memang sudah mempunyai komitmen yang tinggi atau belum. Mungkin bisa terjadi justru dari komitmen di tingkat manajer yang rendah terhadap komitmen dalam membangun kualitas.

Selain hal tersebut juga melakukan evaluasi tingkat kerusakan produk yang dihasilkan oleh perusahaan dan mencari penyebabnya apa yang menyebabkan kerusakan itu terjadi, bisa terjadi kerusakan karena disebabkan kualitas bahan yang digunakan tidak sesuai standar, karena keteledoran karyawan yang disebabkan kurangnya pengawasan atau karena mesin yang memang sudah tidak layak lagi atau perlu adanya penggantian atau perbaikan atau mungkin disebabkan karena pemeliharaan terhadap mesin yang rendah.

Setelah diperoleh hasil dari analisis tersebut dapat digunakan sebagai evaluasi terhadap strategi bisnis perusahaan yang telah mencanangkan kebijakan mutu barang yang dihasilkan oleh perusahaan, termasuk kebijakan tingkat kerusakan barang. Keunggulan bersaing akan tercipta dimana kinerja perusahaan dengan perencanaan strategi yang menjadikan hasil produksi yang berkualitas sesuai dengan standar yang ditentukan oleh perusahaan. Semakin baik perencanaan strategi suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan yang pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan bersaing. Kualitas produk yang dihasilkan bisa sesuai dengan standar atau tidak harus diperhatikan juga apakah dalam menentukan standar memang sudah mendasarkan pada fasilitas dan sumberdaya yang dimiliki mendukung untuk itu. Jika sudah maka perlu melakukan evaluasi terhadap kualitas yang telah dicanangkan itu bisa dicapai atau tidak. Evaluasi yang dilakukan mulai dari proses produksinya, komitmen karyawan, fasilitas mesin untuk memproduksi, pengendalian setiap produksi juga pernah dilakukan atau tidak. Setiap adanya penyebab kerusakan setiap produk perlu segera dilakukan evaluasi dan dilakukan perbaikan secara terus menerus.

Daftar pustaka

- Brelin, H. K., Davenport, K. S., Jennings, L. P., & Murphy, P. F. (1995). *Focused Quality: Managing for Results*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Feigenbaum, A. (1983). *Total Quality Control* (3rd ed.). New York: m.
- Garvin, D. A. (1983). Quality on the Line. *Harvard Business Review*, 61(5).
- Gaspersz, V. (1998). *Statistical Process Control: Penerapan Teknik-Teknik Statistik dalam Manajemen Bisnis Total*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Haryanto, E., & Marbun, B. (n.d.). *Pengendalian Mutu Terpadu*. Jakarta: LPPM dan PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use*. (3, Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kagan, S. (1994). *Cooperative learning*. Resources for Teachers: San Clemente.

- Mullins, O., Larreche, & Boyd. (2005). *Marketing management: a strategic, decision making approach* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mulyadi. (1998). *Total Quality Management* (1st ed.). Yogyakarta: Aditya Media.
- Yamit, Z. (1996). *Manajemen Produksi dan Operasi* (1st ed.). Yogyakarta: Ekonisia.