

POLA TINGKAH LAKU PENGUSAHA TERHADAP MUTU

Oleh: Indriyo Gitosudarmo

Pendahuluan

Setiap pengusaha tak henti-hentinya menyatakan bahwa mutu produknya selalu diperhatikan, bahkan tidak jarang yang menyatakan bahwa produknya bermutu tinggi dan paling baik. Perayataan tersebut sebenarnya merupakan hal yang wajar bagi setiap pengusaha yang memasarkan produknya dan memperoleh keuntungan dari transaksi penjualan itu.

Pernyataan itu tentu saja timbul dari niat baik para pengusaha dan niat itu haruslah disalurkan ke dalam tindak lanjut terhadap mutu produknya. Penyaluran tindakan untuk menjaga mutu produk itulah yang tampaknya mudah diucapkan akan tetapi sukar untuk dilaksanakan.

Dalam kenyataannya sering terjadi para pengusaha cenderung untuk menurunkan mutu produknya apabila telah dirasakan barang yang dijual tersebut laris di pasaran. Hal ini dilakukan pada umumnya atas dasar pertimbangan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar. Pertimbangan semacam ini tidak disadari justru berakibat sebaliknya. Kenyataan tersebut sering dilaksanakan oleh para pengusaha kecil sampai sedang.

Lain halnya dengan para pengusaha besar kita, pada umumnya mereka jarang atau tidak pernah melakukan perbaikan terhadap mutu produknya, meskipun mereka tidak menurunkannya. Hal ini akan berakibat bahwa barang hasil produksinya menjadi cepat kadaluwarsa atau cepat menjadi ketinggalan dengan produk yang lain (*out of date*). Akibat selanjutnya yang ditimbulkan adalah peneitian bagian pasar atau market share. Penciutan bagian pasar itu terjadi karena direbut oleh pesaing yang selalu melakukan perbaikan mutu terhadap produknya. Keadaan itu akhirnya akan membawa konsekuensi yang tidak jauh berbeda dengan para pengusaha kecil tersebut di atas, yaitu mutu produknya tidak mampu bersaing dengan mutu produk saingannya.

Frekuensi perbaikan mutu produk yang sangat cepat dapat kita lihat contohnya pada produk-produk buatan Jepang; hampir setiap tahun mereka mengadakan perbaikan atau pembaharuan terhadap mutu produknya. Tiap tahun kita selalu melihat bentuk-bentuk baru dari produknya, seperti: mobil, sepeda motor, almari es, kalkulator, arloji, kompor gas dan sebagainya. Inovasi yang sangat cepat ini membawa dampak yang positif terhadap perusahaan khususnya dalam hal pemasaran karena konsumen akan terdorong untuk memperbaharui barang yang dimilikinya, agar selalu up to date.

Perusahaan yang kalah dalam hal perbaikan dan pembaharuan mutu produk, apalagi yang justru menurunkan mutunya, apabila ditelaah lebih dalam maka mereka akan menanggung resiko berkurangnya volume atau hasil penjualannya. Resiko semacam ini haruslah diperhitungkan oleh para pengusaha. Perhitungan resiko itu adalah berupa perhitungan biaya jaminan mutu, yaitu biaya yang harus ditanggung oleh pengusaha untuk memberikan jaminan terhadap mutu produknya. Oleh karena perusahaan tidak memberikan jaminan apa-apa kepada konsumen maka apabila barang yang dibeli oleh konsumen itu ternyata rusak atau cacat, mereka tidak akan bersedia membeli lagi kepada perusahaan itu dan akan pindah kepada pesaing.

Reaksi Konsumen Atas Mutu Produk

Apabila konsumen membeli barang yang ternyata cacat, maka mereka akan merasa kecewa. Kekecewaan mereka itu kemudian akan diikuti dengan sikap dan tindak lanjut di kemudian hari. Adapun reaksi konsumen apabila mereka memperoleh barang yang cacat dapat berupa dua macam:

1. *Pasif*. Reaksi yang pasif ini adalah berupa keputusan untuk pindah kepada perusahaan lain atau pesaing (secara diam-diam) dan tidak membeli produk perusahaan lain.
2. *Aktif*. Reaksi konsumen secara aktif dapat berupa kampanye untuk menyebarkan keadaan yang dia alami kepada masyarakat atau orang lain. Akibatnya adalah turunnya volume penjualan akan semakin besar. Keadaan tersebut sering terjadi di masyarakat yang sudah maju, sedangkan di negara-negara yang belum maju pada umumnya terjadi reaksi pasif. Semakin maju suatu masyarakat akan terjadi reaksi yang semakin aktif.

Resiko turunnya volume penjualan tersebut sebenarnya dapat dihilangkan atau diperkecil oleh perusahaan dengan cara memikul beban biaya.

Resiko turunnya volume penjualan tersebut sebenarnya dapat dihilangkan atau diperkecil oleh perusahaan dengan cara memikul beban biaya jaminan mutu bagi produk yang ternyata cacat dan terbeli oleh konsumen. Penanggungan resiko tersebut dapat berupa pembayaran biaya jaminan mutu kepada konsumen berupa:

- a. Pemberian garansi atau mengganti barang yang cacat.
- b. Penanggungan biaya reparasi bagi barang yang cacat itu.
- c. Memberikan service gratis bagi semua barang yang dijual oleh perusahaan itu.

Ketiga hal tersebut langsung merupakan biaya jaminan mutu yang ditanggung oleh perusahaan. Apabila ketiga hal tersebut tidak ditanggung oleh perusahaan mereka tidak akan lepas dari biaya itu, karena pengusaha akan menanggungnya dalam bentuk lain yaitu adanya reaksi para konsumen baik yang aktif maupun yang pasif, yang kesemuanya akan berakibat turunnya volume atau hasil penjualannya.

Upaya Pengendalian Mutu

Setiap pengusaha akan selalu berniat untuk menghasilkan produk dengan mutu yang tinggi. Niat tersebut bukan saja menjadi monopoli pengusaha besar saja akan tetapi pengusaha kecil pun mempunyai niat yang sama. Lebih dari itu niat ataupun usaha tersebut tidak hanya dimiliki oleh para pengusaha yang menghasilkan barang seperti meja, kursi, alat-alat pertanian, alat pertukangan, bahan makanan, bangunan dan sebagainya, akan tetapi dimiliki pula oleh pengusaha yang menghasilkan jasa seperti: jasa perbankan, konsultan, pendidikan, pertanggungan resiko/asuransi dan sebagainya.

Niat yang timbul tersebut tidak jarang, bahkan selalu merupakan dilema bagi para pengusaha antara melakukan atau tidak pengendalian mutu produknya. Hal ini disebabkan karena tidak diketahuinya faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya mutu suatu produk, ataupun kalau diketahui, biaya untuk mengendalikannya sangat mahal.

Apabila kita ingin mengukur tinggi rendahnya mutu suatu produk, maka kita harus mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut

cukup banyak dan sangat bervariasi antara produk yang satu dengan produk yang lain. Agar dapat mengetahui lebih teliti faktor penentu tingginya mutu produk, kita harus mencoba mengetahui apakah mutu itu.

Mutu suatu produk adalah keadaan dari suatu produk yang menunjukkan tingkat kemampuan produk tersebut di dalam menjalankan fungsinya untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Semakin tinggi kemampuan suatu produk di dalam memenuhi kebutuhan konsumen berarti semakin tinggi mutu produk tersebut. Sebaliknya semakin rendah kemampuan produk tersebut dalam memenuhi kebutuhan konsumen berarti mutu produk itu semakin rendah.

Kemampuan suatu produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen ditentukan oleh banyak faktor antara lain: (a) Kekuatan, (b) Daya tahan, (c)

Kehalusan, (d) Kenyamanan, (e) Ketajaman, (f) Keluwesan, (g) Komposisi warna, (h) Kepraktisan, dan sebagainya.

Di samping faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan pula bahwa kebutuhan konsumen itu selalu berkembang dari waktu ke waktu, dari tahun ke tahun. Oleh karena itu produk yang pada tahun ini bermutu baik, tahun depan mungkin sudah ketinggalan dengan produk yang lain.

Meskipun begitu banyak faktor yang menentukan mutu suatu produk, akan tetapi karena pentingnya peranan mutu dalam situasi yang kompetitif maka pengusaha harus melakukan pengendalian mutu produknya secara intensif.

Keadaan semacam itulah yang sering merupakan dilema bagi pengusaha antara melakukan pengendalian mutu yang memakan biaya yang sangat tinggi, atau melakukan pengendalian mutu yang seadanya dengan konsekuensi menurunnya volume penjualan serta menanggung biaya jaminan mutu yang juga cukup tinggi.

Pengendalian Mutu Terpadu dan Gugus Kendali Mutu

Seperti telah dibahas di muka bahwa untuk melakukan pengendalian mutu, maka kita harus melakukannya dalam setiap tahanan dari proses produksi. Dimulai dari pengadaan bahan baku, proses penyimpanannya di gudang, proses pengolahannya di pabrik, pemantauan hasil akhir sampai dengan pemeliharaan barang jadi sebelum laku terjual. Apabila salah satu tahap tersebut kurang diperhatikan, maka akan dapat timbul adanya kerusakan atau jeleknya mutu barang hasil produksinya. Oleh karena

itu maka pengendalian mutu akan memakan biaya yang sangat besar. Usaha untuk melaksanakan pengendalian mutu secara intensif pada umumnya merupakan strategi jangka panjang bagi suatu perusahaan. Usaha tersebut dewasa ini disebut dengan "Pengendalian Mutu Terpadu" (PMT) sebagai terjemahan dari "Total Quality Control" (TQC).

Gerakan atau usaha tersebut bermaksud untuk meninjau segala aspek dari mutu produk, dan setiap tahap proses produksinya untuk menciptakan produk yang selalu bermutu tinggi pada setiap produk yang dihasilkannya. Gerakan itu sering juga disebut gerakan "Zero Defect" atau gerakan tanpa cacat. Hal ini menunjukkan bahwa di sini diusahakan agar betul-betul selalu terjadi bahwa produk akhir yang dihasilkannya selalu dalam keadaan tanpa cacat sedikit pun. Bahkan lebih dari itu diusahakan pula agar barang yang cacat tidak boleh sampai terjual dan jatuh ke tangan konsumen. Jadi semua produk yang sampai ke tangan konsumen adalah produk yang tanpa cacat sedikit pun juga. Kondisi semacam ini tentu saja dapat bergeser, dalam arti bahwa pada saat ini perusahaan mungkin dapat mewujudkan produk dengan mutu yang tinggi tanpa cacat, akan tetapi bila tidak dilakukan pembaharuan-pembaharuan di kemudian hari dapat tergeser oleh perusahaan lain. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor antara lain:

- a. *Faktor intern*. Faktor ini berasal dari dalam perusahaan itu sendiri misalnya saja berasal dari adanya kerusakan pada peralatan atau mesin-mesinnya, bahan baku yang kurang baik, ataupun proses produksi yang tidak berjalan sebagaimana mestinya. Keadaan itu akan mengakibatkan mutu produk menjadi menurun.
- b. *Faktor ekstern*. Faktor ekstern di sini adalah adanya pergeseran-pergeseran ataupun perkembangan yang terjadi di dalam masyarakat yang mengakibatkan timbulnya kebutuhan akan barang yang lebih baik. Dalam hal ini mutu produk yang dihasilkan oleh perusahaan itu sebenarnya tidak menurun, masih tetap seperti sebelumnya, akan tetapi kebutuhannya yang bergeser sehingga menjadi tidak sesuai lagi dengan mutu barang yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Faktor ekstern ini memiliki sifat yang dinamis dan selalu berkembang terus tanpa henti-hentinya. Dari adanya dua faktor tersebut terutama pada faktor yang kedua, maka perusahaan yang melaksanakan pengendalian mutu harus melaksanakan pemantauan mutu produknya secara berkesinambungan. Untuk menjaga

kesinambungan usaha pemantauan tersebut maka diciptakanlah suatu kelompok kerja yang bertugas selalu membahas, memperbincangkan, memperdebatkan segala aspek dari mutu produk yang dihasilkan oleh perusahaan, sehingga dengan demikian perusahaan tidak ketinggalan dengan perusahaan lain. Kelompok seperti yang tersebut di atas disebut "Gugus Kendali Mutu" (GKM) sebagai terjemahan dari "Quality Control Circle" (QCC). Gugus kendali mutu ini berfungsi sebagai suatu alat pe-nganalisa mutu secara intensif dan berkesinambungan (continue), dan tnencari kelemahan-kelemahan yang terkandung di dalam mutu produk yang dihasilkannya, dan kemudian mencarijalan untuk mengatasinya.

Biaya Pengendalian Mutu (BPM)

Seperti telah diuraian di muka bahwa untuk mencapai mutu produk yang tinggi bagi seluruh produk yang dihasilkannya, maka perlu dilakukan kegiatan-kegiatan mulai dari seleksi bahan baku, tenaga kerja, mesin-mesin yang dipakai, proses produksi, dan pemantauan terhadap hasil produksinya. Untuk melaksanakan hal itu semua tentu saja memakan biaya yang cukup besar jumlahnya. Biaya-biaya semacam ini dinamakan biaya pengendalian mutu atau disingkat BPM.

Biaya ini akan berhubungan langsung dengan jumlah produk yang cacat yang terdapat pada hasil produksi yang dipasarkan oleh perusahaan tersebut. Apabila pengusaha memperkecil BPM ini maka jumlah produk yang cacat akan bertambah banyak, karena dalam hal ini berarti pengusaha memperlonggar intensitas pengendalian mutu (EPM)-nya. Dengan IPM yang longgar maka akan berakibat bertambah banyaknya barang-barang yang cacat yang terlepas dari pengawasan kita dan akan terlempar ke pasar serta akhirnya terbeli oleh konsumen.

Sehubungan dengan hal ini, pengusaha kita terutama pengusaha kecil dan menengah seringkali justru dengan sengaja memperendah mutu produknya atau dengan kata lain memperbesar jumlah poroduk yang cacat pada produk yang dijualnya di pasar. Tindakan ini berakibat berli-patgandanya jumlah produk yang cacat karena sangat longgarnya pengendalian mutu produknya. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan untuk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi, dan dalam hal ini kenaikan keuntungan itu dapat kita pandang sebagai penurunan BPM yang ditanggung oleh perusahaan tersebut.

Sebaliknya apabila pengusaha ingin memperketat IPM-nya atau memperkecil jumlah produk yang cacat, maka dia harus memperbesar BPM-nya. Pengetatan intensitas pengendalian mutu dapat dilakukan dengan cara:

- a) memperkecil tingkat toleransi penyimpangan terhadap standard mutu yang telah ditentukan.
- b) mempertinggi standard mutu yang telah ditentukan.

Kedua-duanya tentu saja akan meningkatkan biaya pengendalian mutu yang ditanggungnya.

Oleh karena itu dapat dikemukakan di sini bahwa BPM adalah merupakan biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan untuk membiayai kegiatan dalam rangka mencapai standard mutu yang telah ditentukan bagi barang hasil produksinya.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih nyata tentang BPM ini maka dapat kita buat model matematika sebagai berikut:

$$\text{BPM} = (R-q)o.$$

dimana:

R = Jumlah/volume produksi.

q = Jumlah produk yang cacat.

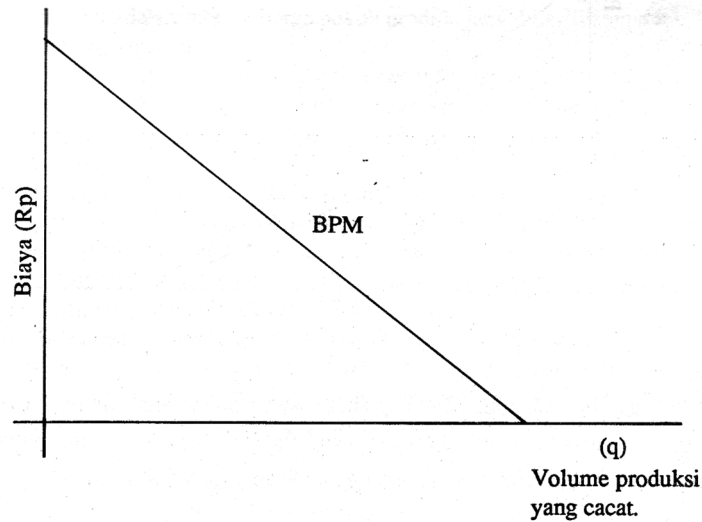
Perlu dijelaskan di sini bahwa produk yang cacat dapat diartikan sebagai:

- 1) Produk cacat yang terkandung atau berada pada produk yang kita hasilkan atau kita pasarkan.
- 2) Produk cacat yang terlepas dari pengawasan kita dan terjual ke pasar.
- 3) Produk yang sebenarnya cacat akan tetapi kita toleransikan dan kita masukkan sebagai produk yang tidak cacat.

o = Biaya pengendalian mutu per unit produk, yaitu biaya untuk menjadikan satu unit produk yang dihasilkan itu dapat mencapai standard mutu yang ditentukan. Biaya ini akan meliputi biaya-biaya untuk melakukan kegiatan sortasi bahan baku, sortasi bahan pembantu, sortasi barang hasil pada setiap tahap proses produksi dan sortasi barang hasil akhirnya.

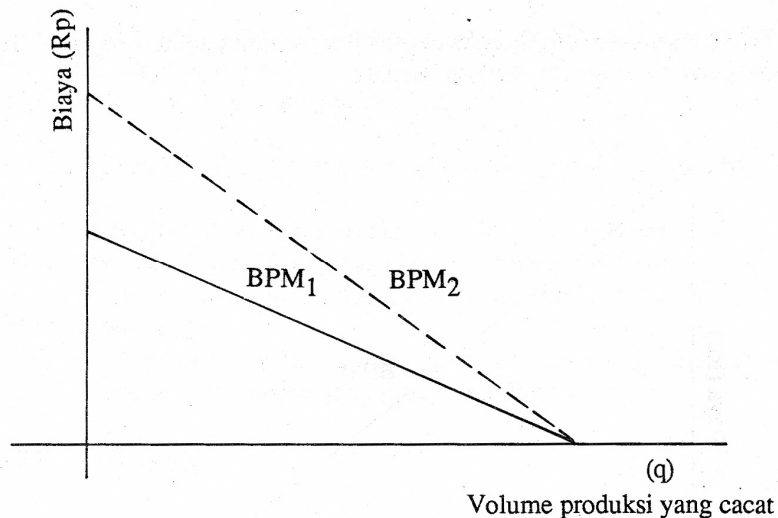
(R-q) = Bagian volume produksi yang berhasil memenuhi standard mutu yang telah ditentukan dari seluruh produk yang dihasilkan.

Dari persamaan fungsi tersebut maka dapat kita gambarkan grafik biaya pengendalian mutu itu sebagai berikut:



Dari gambar tersebut terlihat bahwa semakin banyak barang yang cacat (q), maka BPM akan semakin rendah dan semakin sedikit barang yang cacat BPM akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa semakin intensif pengendalian mutu (jumlah produk yang cacat sedikit), biaya pengendalian mutu yang ditanggung menjadi besar dan sebaliknya semakin longgar pengendalian mutu maka BPM akan menjadi rendah. Sehubungan dengan hal ini maka apabila biaya pengendalian mutu per unit (o) bertambah besar, maka garis BPM tersebut akan bergeser ke kanan dengan membentuk sudut yang lebih besar dengan poros sumbu pada titik $q = R$.

Keadaan tersebut dapat kita tunjukkan dalam gambar sebagai berikut:



Dalam gambar tersebut BPM_1 adalah biaya pengendalian mutu dengan biaya per unit semula rendah, sedangkan BPM_2 adalah biaya pengendalian mutu setelah ada kenaikan biaya pengendalian mutu per unit (o).

Biaya Jaminan Mutu (BJM)

Bagaimanapun ketatnya pengendalian mutu yang kita lakukan pada uraian di atas, masih akan terbuka kemungkinan adanya produk cacat yang lolos dari pengendalian dan akan jatuh ke tangan konsumen. Kemungkinan tersebut akan menjadi semakin besar apabila kegiatan pengendalian mutu kita semakin longgar.

Dengan adanya kemungkinan tersebut maka tidak boleh tidak perusahaan akan menanggung resiko diterimanya produk yang cacat oleh para konsumen. Apabila keadaan tersebut terjadi maka perusahaan harus menanggung akibatnya. Oleh karena itu perusahaan harus menjaga resiko tersebut dengan menanggung biaya jaminan mutu. Adapun biaya tersebut dapat berupa:

a. Pemberian garansi penuh, yaitu apabila terdapat barang yang cacat yang jatuh ke tangan konsumen, maka perusahaan akan menggantinya dengan barang yang baru. Dalam hal ini berarti biaya jaminan mutu per unit adalah sebesar harga pokok produk yang dihasilkannya itu.

b. Garansi sebagian.

Dalam hal ini perusahaan akan mengganti bagian yang rusak dengan bagian (part) yang baru sehingga barang tersebut dapat berfungsi se-bagaimana mestinya.

c. Reparasi.

Dalam hal ini perusahaan memberikan pelayanan reparasi atau perbaikan maupun service secara cuma-cuma kepada konsumen terhadap barang yang diproduksikannya. Jaminan semacam ini pada umumnya digabungkan dengan penggantian sebagian atau spare part yang mengalami kerusakan pada butir kedua di atas.

d. Apabila perusahaan tidak melakukan ketiga kegiatan tersebut di atas maka perusahaan tidak dapat bebas dari tanggungan biaya jaminan mutu ini. Karena perusahaan akan menanggung resiko berkurangnya atau turunnya volume penjualan sebagai akibat dari jatuhnya barang yang cacat ke tangan konsumen. Oleh karena itu apabila ketiga biaya tersebut di atas tidak ditanggung oleh

perusahaan maka perusahaan harus menanggung biaya jaminan mutu sebesar prosentase berkurangnya hasil penjualan sebagai akibat dari diterimanya barang yang cacat itu oleh konsumen. Biaya jaminan mutu tersebut apabila kita tuliskan dalam persamaan matematis sebagai berikut:

$$BJM = cq$$

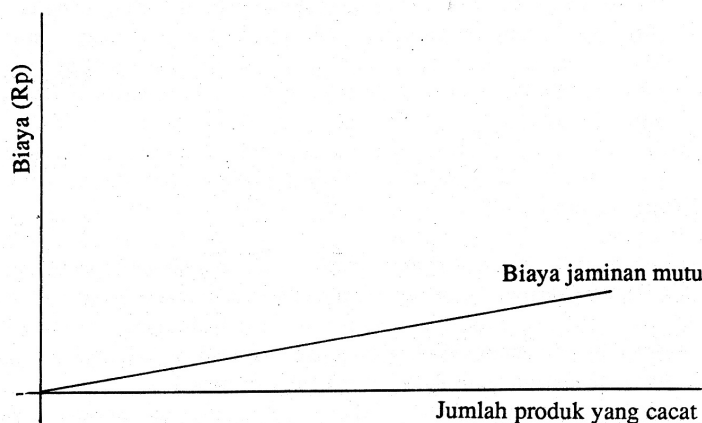
di mana:

BJM = Biaya Jaminan Mutu yang akan ditanggung oleh perusahaan.

c = Biaya jaminan mutu tiap unit produk yang cacat.

q = Jumlah produk yang cacat.

Gambar grafik dari persamaan tersebut adalah sebagai berikut:



Dari gambar grafik tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin banyak barang yang cacat maka perusahaan akan menanggung biaya jaminan mutu yang semakin tinggi. Sebaliknya semakin sedikit barang yang cacat, perusahaan akan menanggung biaya jaminan mutu yang semakin kecil pula.

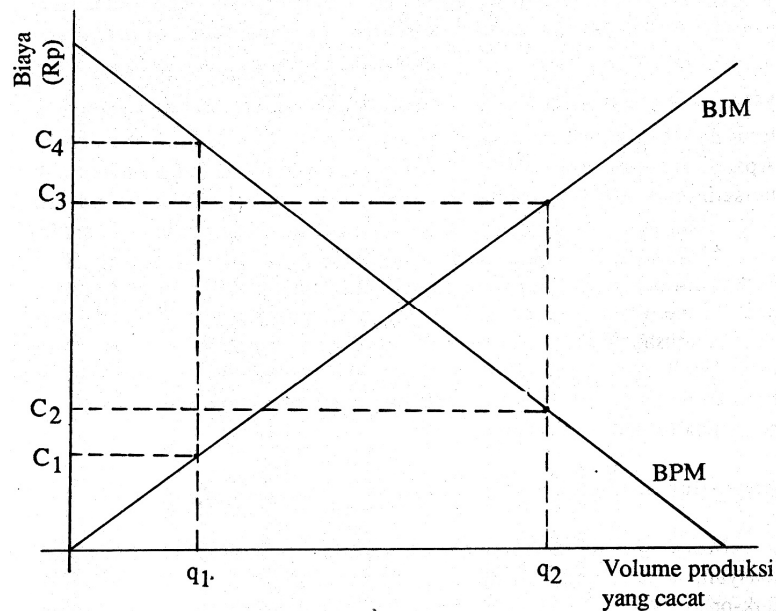
Dilema Pengendalian Mutu

Dari uraian tersebut di atas kita dapat menangkap adanya suatu dilema atau pertentangan kebutuhan yang dihadapi oleh seorang pengusaha dalam hal pengendalian mutu produk yang dihasilkannya.

Di satu pihak pengusaha ingin mengendalikan mutu produknya dengan ketat agar produk yang cacat dapat ditekan sekecil mungkin, sehingga biaya jaminan mutu

(BJM) yang ditanggung juga kecil, akan tetapi dalam hal ini dia harus menanggung biaya pengendalian mutu (BPM) yang tinggi. Di lain pihak apabila pengusaha memperlonggar intensitas pengendalian mutu agar tanggungan biaya jaminan mutu menjadi kecil, maka produk yang cacat akan menjadi bertambah besar jumlahnya dan dalam hal ini pengusaha akan menanggung biaya jaminan mutu yang semakin besar pula.

Dilema tersebut dapat tergambar dalam grafik sebagai berikut:



Apabila pengusaha melakukan pengendalian mutu yang ketat yaitu pada jumlah produksi yang cacat sebesar q_1 maka biaya pengendalian mutu (BPM) akan tinggi yaitu pada C_4 , sedangkan tanggungan biaya jaminan mutu (BJM) menjadi rendah yaitu sebesar C_1 . Pengusaha dalam hal ini akan membandingkan besarnya beban BPM dengan besarnya BJM, di mana dalam hal ini karena BJM yang ditanggungnya adalah lebih rendah dari BPM, maka akan terdapat dorongan yang kuat bagi pengusaha itu untuk memperlonggar intensitas pengendalian mutu (IPM) produknya. Dengan demikian jumlah produk yang cacat menjadi bertambah banyak, atau bahkan dalam hal ini pengusaha yang secara sengaja menurunkan standard mutu produknya sehingga BPM menjadi rendah.

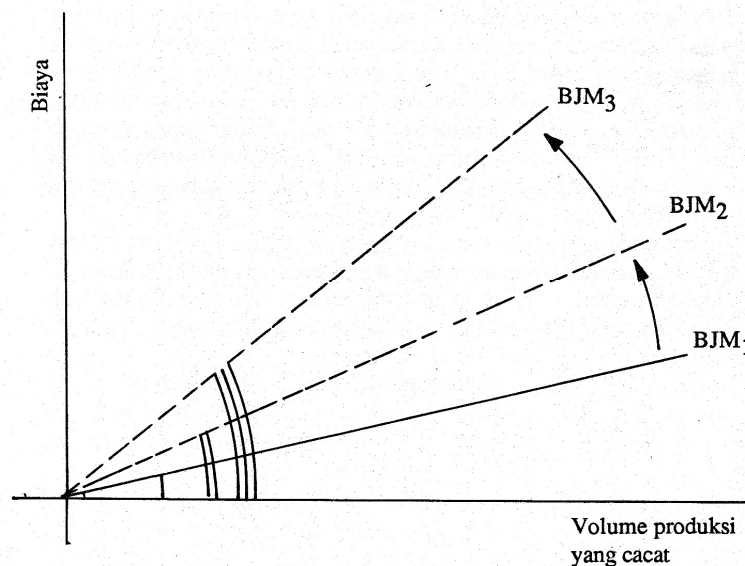
Dorongan untuk memperlonggar IPM (intensitas pengendalian mutu) tersebut akan berjalan terus dan pada suatu saat pengusaha akan berada pada jumlah produk yang cacat menjadi sebesar q_2 . Pada posisi ini pengusaha akan menanggung BPM

yang rendah yaitu C_2 , dengan tanggungan BJM yang lebih tinggi yaitu C_3 . Dorongan tersebut bahkan akan berlangsung terus dan menjadi lebih longgar lagi.

Apabila keadaan tersebut tidak disadari oleh pengusaha dan mereka tidak bersedia menanggung biaya jaminan mutu, maka akibatnya adalah pengusaha akan menanggung biaya jaminan mutu dalam bentuk resiko turunnya volume penjualan sebagai akibat dari reaksi para konsumen. Oleh karena itu pengusaha harus memperketat pengendalian mutu produknya apabila mereka tidak memberikan jaminan mutu kepada konsumennya. Para pengusaha pada umumnya tidak menyadari akan adanya tanggungan biaya jaminan mutu ini, sehingga pada umumnya mereka juga tidak memberikan jaminan terhadap mutu produk, padahal mereka memperlonggar pengendalian mutu produknya.

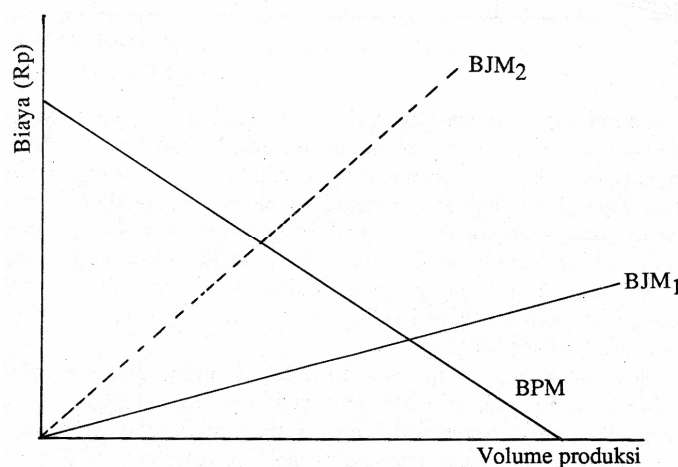
Intensitas Pengendalian Mutu dan Perkembangan Masyarakat

Masyarakat, di manapun juga akan selalu berkembang. Perkembangan masyarakat akan mengakibatkan adanya tuntutan untuk menyediakan produk-produk dengan mutu yang baik. Apabila mereka memperoleh produk yang bermutu jelek maka mereka akan bereaksi aktif sehingga akan memperbesar resiko berkurangnya volume penjualan bagi pengusaha apabila sampai terjadi adanya barang yang cacat yang terbeli oleh mereka. Hal ini berarti menuntut adanya penanggungan biaya jaminan mutu yang semakin tinggi. Kenaikan tingkat biaya jaminan mutu itu akan berakibat naiknya sudut yang membentuk garis biaya jaminan mutu, dan apabila digambarkan akan terlihat sebagai berikut:



Sebagai akibat dari kenaikan arah garis biaya jaminan mutu (BJM) ini maka akan berakibat tekanan untuk memperketat intensitas pengendalian mutu bagi seorang pengusaha menjadi semakin besar. Hal ini juga berarti bahwa pada suatu tingkat q tertentu (intensitas pengendalian mutu tertentu), untuk masyarakat yang lebih maju tanggungan biaya jaminan mutunya adalah lebih besar. Sebaliknya pada tingkat q tertentu (volume produk yang cacat tertentu), bagi masyarakat yang lebih rendah tingkatannya akan membawa akibat tanggungan biaya jaminan mutu (BJM) yang lebih rendah pula. Oleh karena itu semakin maju perkembangan masyarakat maka akan semakin besar tekanan atau dorongan pada seorang pengusaha untuk meningkatkan upaya pengendalian mutu yang lebih intensif. Sebaliknya semakin kurang maju suatu masyarakat maka pengusaha akan semakin terdorong untuk memperlonggar intensitas pengendalian mutu produknya.

Dalam dunia bisnis seorang pengusaha akan menghadapi berbagai jenis masyarakat yang menjadi konsumen ataupun konsumen potensial. Sehubungan dengan perbedaan jenis kemajuan masyarakat tersebut, yang dalam hal ini dapat diidentifikasi dari penghasilan mereka, maka pengusaha harus melakukan sortasi mutu produk dengan cermat. Dengan sortasi ini maka dapadah dilakukan perlakuan yang berbeda terhadap jenis masyarakat (konsumen, segmen pasar) yang berbeda sehubungan dengan tinggi rendahnya mutu produk yang dihasilkannya. Bagi konsumen atau segmen pasar yang lebih tinggi tingkatannya dapat diperlakukan atau dilayani dengan produk yang lebih tinggi kualitasnya. Sedangkan produk yang 'bermutu lebih rendah kita peruntukkan bagi segmen pasar yang lebih rendah, tentu saja harus dengan harga yang lebih rendah pula. Akibat dari kenaikan biaya jaminan mutu ini dapat diikuti dengan gambar grafik sebagai berikut:



Tanggung biaya jaminan mutu (BJM) yang pada umumnya tidak disadari oleh para pengusaha akan semakin bertambah besar dalam masyarakat yang semakin maju, oleh karena itu resiko turunnya volume penjualan juga akan semakin besar pula.

Kesadaran para pengusaha atas tanggungannya tentang biaya jaminan mutu khususnya yang berupa resiko berkurangnya volume (hasil) penjualan itu akan mendorong timbulnya tanggung jawab yang semakin besar terhadap mutu barang hasil produksinya. Kebanyakan para pengusaha tidak atau kurang menyadari akan hal ini, sehingga banyak yang mengeluh bahwa pasar menjadi sepi, kalah bersaing, persaingan barang impor dan sebagainya.

Dalam situasi perekonomian yang semakin kompetitif seperti sekarang ini maka kesadaran akan besarnya tanggungan biaya jaminan mutu yang semakin besar akan mendorong pengusaha untuk memperbesar kegiatan pengendalian mutu bagi produksinya.

Dengan memperbesar biaya pengendalian mutu maka tanggungan biaya jaminan mutu menjadi kecil dan dalam jangka panjang akan menguntungkan para pengusaha, khususnya dalam meningkatkan daya saing dan bagian pasar perusahaan tersebut. Sebaliknya apabila pengusaha menganggap ringan biaya jaminan mutu yang ditanggungnya maka mereka akan cenderung untuk memperlonggar pengawasan mutu produknya. Sebagai akibat dari keadaan itu maka tanpa disadarinya mereka harus menanggung biaya jaminan mutu yang berupa turunnya volume (hasil) penjualan mereka.

Kesimpulan

Tidak jarang para pengusaha kita bersikap kurang ketat dalam pengendalian mutu produk. Banyak di antara pengusaha setelah mengalami keberhasilan di pasar tidak berusaha meningkatkan mutu produknya, bahkan menurunkan mutu produk dengan harapan memperoleh profit margin yang lebih besar. Tidak disadari bahwa tindakan tersebut meng-akibatkan tanggungan biaya jaminan mutu yang tidak pernah terpikir oleh mereka sebelumnya. Banyak di antara mereka masih belum menyadari akibatnya meskipun sudah jelas terasa pada turunnya volume penjualan.

Dalam hal seperti itu pada umumnya mereka menganggap faktor external penyebabnya. Oleh karena itu maka sebaiknya perusahaan harus selalu meningkatkan pengendalian mutu produk, sebab apabila mereka lalai melakukannya mereka harus menanggung biaya lain yaitu biaya jaminan mutu.

Tindakan menurunkan mutu produk dapat dilakukan, tetapi jangan dilakukan terhadap pasar yang sama atau segmen pasar yang sama. Apabila pengusaha hendak menurunkan mutu produk sebaiknya dilakukan secara sadar dan ditujukan untuk menjangkau segmen pasar lain yang lebih rendah daya belinya dengan harga yang lebih rendah pula. Dengan demikian maka penurunan mutu produk tidak akan mengganggu pemasaran produk yang pertama, bahkan justru dapat menopang pemasarannya.

Di samping itu apabila kita memperlonggar pengendalian mutu kita, maka kita harus bersedia menanggung biaya jaminan mutu, sebab apabila tidak maka kita akan mengalami penurunan volume penjualan.

Daftar Bacaan

1. Argenti, John, *Corporate Planning, A Practical Guide*, George Allen & Unwin Ltd. London, 1974.
2. Ferrell, Robert W., *Customer Oriented Planning*, D.B. Tara-porevala Sons & Co. Private Ltd. Bombay, 1970.
3. Garrett, Leonard J., and Silver, Milton, *Production Management Analysis*, Harcourt Brace Jovanovich, Inc, 1973.
4. Starr, Martin K., *Production Management, System and Synthesis*, Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J., 1972.