

STRATEGI PENGENDALIAN KUALITAS PRODUK DENGAN MENGGUNAKAN *HOUSE OF QUALITY* PADA CV. SUMBER TERANG

Ofel Surya Dharmawan Kusuma dan Ratih Indriyani
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail : ofelsurya@gmail.com, ranytaa@petra.ac.id

Abstrak- Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses produksi perusahaan CV. Sumber Terang dengan memperhatikan pada kualitas produk yang dihasilkan dengan metode *quality function deployment* dan dengan alat *house of quality*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemilihan bahan baku adalah hal yang menjadi perhatian perusahaan karena sangat menentukan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Dan didapati bahwa perusahaan CV. Sumber Terang memang unggul dalam kualitas tembakaunya akan tetapi kalah dalam hal harga jual dibandingkan dengan perusahaan kompetitor. Juga diketahui bahwa dalam mengontrol kualitas tembakaunya, CV. Sumber Terang lebih menekankan pada tenaga kerjanya karena tenaga kerja perusahaan dianggap berpotensi terjadinya gagal produksi. Sehingga perusahaan melakukan beberapa strategi dalam mengendalikan produksinya seperti pengawasan pada tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, selektif dalam pemilihan bahan baku, hingga mengadakan kerjasama dengan beberapa petani tembakau.

Kata Kunci – *Quality Function Deployment (QFD)*, *House of Quality (HOQ)*, strategi pengendalian kualitas

I. PENDAHULUAN

Menilik data Kemenkes (Kemenkeu RI, www.kemenkeu.go.id), tahun 2007-2010 terjadi peningkatan umur mulai merokok pada usia yang lebih muda. Dari data tersebut didapati peningkatan pada segala golongan usia di bawah usia 30 tahun. Bahkan pada usia 15-19 tahun terjadi peningkatan sebesar 10,2% dalam 3 tahun tersebut. Hanya saja pada usia mulai merokok di atas 30 tahun mengalami penurunan hanya 0,1%.

Berdasarkan data di atas, membuka peluang bagi para pengusaha Indonesia memulai bisnisnya di bidang yang menjajikan ini. Sehingga tiap tahun akan terjadi peningkatan pengusaha dalam bidang rokok di Indonesia.

CV. Sumber Terang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang sumber daya alam, lebih tepatnya perusahaan ini melakukan pengolahan tembakau. Perusahaan ini sudah berdiri sekitar 20 tahun dan berlokasi di kecamatan Ambulu, kabupaten Jember, Jawa Timur.

Dalam menjalankan usahanya ini tentu diperlukan berbagai kebijakan-kebijakan yang dibuat untuk meningkatkan produktifitas perusahaan. Kebijakan-kebijakan yang dibuat dapat berupa strategi yang dijalankan demi menghadapi persaingan bisnis yang ketat. Seperti contoh, tembakau yang diolah didapat langsung dari petani tanpa melalui perantara atau supplier. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi biaya karena bahan baku dibeli langsung dari petani tanpa ada biaya tambahan

sedikitpun. Perusahaan tidak boleh hanya menggantungkan diri terhadap cara kerja atau strategi yang terdahulu. Dikarenakan permintaan yang selalu berubah sehingga kebutuhan perusahaan akan pemenuhan kepuasan konsumen juga berubah yang mana disebabkan oleh perubahan selera konsumen secara cepat. Untuk memenuhi hal tersebut, perusahaan membutuhkan perencanaan strategi.

Untuk menghadapi permintaan konsumen, perusahaan melakukan pengendalian kualitas sesuai dengan yang dibutuhkan konsumen. Menurut Pearce dan Robinson (2011, p.354), pengendalian strategis berkaitan dengan pelacakan strategi seperti yang sedang dilaksanakan, mendeteksi masalah atau perubahan tempat yang mendasarinya, dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Menurut Gryna (2001, p.122), pengendalian kualitas biasanya memiliki 3 tujuan, yaitu: meningkatkan keuntungan dari proyek yang dijadikan fokus pengendalian kualitas, menghasilkan analisis berdasarkan data untuk mengidentifikasi peluang perbaikan yang ada, serta membantu anggota tim dalam bekerja dan bertanggung jawab untuk meningkatkan kontrol diri mereka.

Strategi perusahaan CV. Sumber Terang akan lebih tepat dengan melakukan strategi pengendalian kualitas atau *quality control*. Jadi segala kebijakan dan strategi yang dijalankan oleh pimpinan CV. Sumber Terang sangatlah penting dalam mempertahankan dan mengembangkan bisnis ini terutama dalam menghadapi persaingan yang ada.

Metode yang digunakan dalam melakukan pengendalian kualitas pada penelitian ini adalah dengan *quality function deployment* (QFD). Menurut Besterfield (2004), *quality function deployment* (QFD) adalah sistem yang mengidentifikasi dan menetapkan prioritas untuk produk, layanan dan perbaikan proses yang mengarah pada peningkatan kepuasan pelanggan. Sedangkan menurut Goetsch (2006), QFD adalah praktek untuk merancang proses perusahaan dalam menanggapi kebutuhan pelanggan. Dan menurut Daetz, Barnard, & Norman (1995), Pelanggan tidak akan senang dengan produk kita karena nilai yang mereka rasakan terhadap produk kita (nilai sama dengan manfaat yang mereka dapat dikurangi biaya yang mereka keluarkan) tidak lebih tinggi dari yang mereka harapkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya. Jadi QFD berorientasi pada konsumen. Alat yang paling banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana QFD berfungsi adalah sebuah rumah (Goetsch, 2006), yang disebut dengan *house of quality* (HOQ). Menurut Cohen (1995), HOQ bertindak sebagai gudang informasi dan perencanaan produk. Masukan atau *input* utama untuk HOQ adalah keinginan dan kebutuhan pelanggan dan spesifikasi produk perusahaan.

HOQ mampu mengintegrasikan keinginan dan kebutuhan pelanggan, informasi produk, dan karakteristik

kualitas menjadi sebuah output yang dapat membantu perusahaan dalam menetapkan target kualitas produknya agar dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Menurut Goetsch (2006), HOQ memiliki 6 komponen yaitu: *customer input* yaitu berisi kebutuhan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan dan data ini didapat melalui wawancara dengan konsumen dan perusahaan lalu hasil wawancara akan disortir oleh peneliti untuk ditemukan poin yang menjadi indikator dalam *customer input*; *manufacturer's current specification* berisi hal-hal apa yang diperhatikan perusahaan dalam menghasilkan produknya dan data ini didapat melalui wawancara dengan pihak perusahaan; *planning* berisi *importance rating* yaitu pembobotan masing-masing indikator *customer input*, dan *competition rating* yaitu penilaian seberapa besar tingkat persaingan terhadap perusahaan pesaing; *relationship* yaitu komponen dimana peneliti menghubungkan *customer input* dengan *manufacturer's current specification* dengan skala yang sudah ditentukan; *Prioritized List of Manufacturer's Current Specifications* berisi angka yang menunjukkan tingkat kepentingan spesifikasi produk perusahaan berdasarkan komponen *relationship* dan *importance rating*; dan *trade-off* atau korelasi adalah komponen yang menghubungkan masing-masing poin dalam spesifikasi produk perusahaan, baik hubungan positif maupun hubungan negatif.

Dan kemudian akan dibuat strategi pengendalian kualitas produk. Menurut Besterfield (2004), konsep dasarnya adalah bahwa setiap kegagalan memiliki akar, penyebab yang dapat dicegah, dan pencegahan pada umumnya lebih murah. Berdasarkan konsep ini, strategi-strategi yang digunakan: mengurangi biaya-biaya yang salah, berinvestasi pada kegiatan pencegahan yang tepat, mengurangi biaya appraisal secara tepat, dan selalu mengadakan evaluasi untuk mendapatkan peningkatan kualitas yang lebih baik.

Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan dan mengidentifikasi strategi pengendalian kualitas produk yang sebaiknya dijalankan oleh CV. Sumber Terang menggunakan *house of quality* (HOQ).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah dengan menggunakan kualitatif dekriptif yaitu metode yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi secara aktual dan terperinci, mengidentifikasi masalah, membuat perbandingan atau evaluasi dengan menggambarkan dan menjabarkan temuan di lapangan.

Penulis akan melakukan penelitian menggunakan metode wawancara. Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan, berdasarkan tujuan tertentu (Mulyana, 2002). Penulis mengumpulkan data dari sumber primer yang didapat dari informan yang dipilih dengan *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012). Sedangkan *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan mendapat rekomendasi dari nara sumber sebelumnya.

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk menguji data yang diperoleh adalah dengan menggunakan metode triangulasi. "Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah

ada", Sugiyono (2012). Triangulasi yang digunakan peneliti adalah triangulasi sumber, yaitu mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

CV. Sumber Terang ini bergerak di bidang pengolahan tembakau. Program-program yang menunjang berjalannya bisnis ini dijalankan. Salah satunya adalah mitra tani, yang mana perusahaan bekerja sama dengan para petani sekitar perusahaan tersebut. Kerjasama itu dilakukan oleh CV. Sumber Terang dengan membantu memberikan pupuk dan bibit kepada petani. Perusahaan juga melakukan pengawasan terhadap para mitranya tersebut. Selain melakukan kerjasama dengan petani, cara-cara lain juga dilakukan dalam internal perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan CV. Sumber Terang ini, seperti pelatihan tenaga kerja, menetapkan standart produksi, serta penggunaan teknologi.

Aktifitas perusahaan dalam proses produksi dimulai dari pembelian bahan baku. Yang menjual bahan baku kepada CV. Sumber Terang dibedakan menjadi dua, yaitu petani yang bekerja sama dengan perusahaan atau biasa disebut mitra tani dan yang lain adalah petani luar. Jika yang menjual ada mitra tani, pasti tembakau tersebut langsung dibeli oleh perusahaan. Sedangkan dari petani luar, harus melalui seleksi dahulu mana yang cocok dengan perusahaan. Sebelum dibeli, bahan baku yang akan dibeli tersebut ditimbang dan ditafsir oleh pihak Sumber Terang tembakau yang terbaik. Setelah dibeli, baru bisa masuk pada proses pengolahan tembakau yaitu bir. Bir ini adalah membuka daun satu per satu karena sebelumnya masih dalam bentuk lipatan-lipatan akibat ditumpuk saat diangkut ke perusahaan. Tujuan dari dibuka satu per satu itu adalah untuk memaksimalkan daun saat masuk proses berikutnya. Setelah dibir, baru tembakau tersebut masuk dalam proses stapel. Stapel ini adalah dimana tembakau yang sudah dibuka daunnya itu ditumpuk dan dipanaskan hingga mencapai suhu 40-42 derajat Celcius. Setelah distapel baru tembakau tersebut disortasi atau dipisah berdasarkan kelasnya masing-masing. Setelah tahap penggolongan kelas atau sortasi ini, baru produk bisa dijual sesuai dengan kelasnya masing-masing dengan harga yang berbeda sesuai kelas daun tembakau tersebut.

1. Customer Input

Untuk mendapatkan apa yang diinginkan konsumen, penulis melakukan wawancara dengan beberapa konsumen untuk mendapatkan data kualitatif. Hasil wawancara menunjukkan ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan konsumen dalam memilih perusahaan suppliernya. Berdasarkan hasil wawancara dan kemudian diolah menggunakan *voice of customer table* (VOCT) ditemukan hal-hal yang menjadi pertimbangan konsumen saat memilih supplier untuk membeli produknya antara lain: warna daun, tidak belang, daun panjang, tidak berlubang, tidak berbintik, daun bersih, tidak berminyak, serta harga terjangkau juga menjadi penentu dalam pemilihan perusahaan sebagai supplier mereka.

2. Manufacturer's Current Specification

Dari pembicaraan saat wawancara dengan pihak perusahaan, didapat poin-poin tentang hal-hal yang diperhatikan oleh perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Hal-hal itu antara lain biaya produksi rendah, harga jual bersaing, pemanfaatan teknologi, pemilihan bahan baku, sumber daya manusia optimal, kontrol jumlah produksi, dan sarana yang mendukung.

3. Planning

- *Importance rating*

Poin-poin *customer input* atau masukan konsumen yang didapat dari wawancara dikumpulkan penulis ke dalam sebuah kuesioner untuk diproses lebih lanjut dengan tujuan mengetahui poin mana yang dianggap paling penting oleh konsumen. Dari tiga konsumen aktif didapatkan data lengkap dari ketiganya.

Seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1, hasil kuesioner dari 3 konsumen menunjukkan bahwa mereka sangat mengutamakan warna daun yang coklat kemerah-merahan, daun tidak berlubang, dan daun bersih. Sedangkan hal yang dijadikan prioritas paling akhir adalah daun yang tidak berminyak dan warna daun tidak belang. Dan pembobotan diberikan berdasarkan peringkat dari masing-masing indikator masukan konsumen. Berhubung terdapat 8 indikator masukan konsumen maka nilai bobot yang paling besar adalah 8, dan indikator yang diprioritaskan paling akhir oleh konsumen memiliki bobot terkecil yaitu 1.

Tabel 1 Bobot *Customer Input*

	Peringkat	Bobot
Warna daun coklat kemerah-merahan	1	8
Warna daun tidak belang	8	1
Daun panjang	4	5
Daun tidak berlubang	2	7
Daun tidak ada penyakit (bintik-bintik pada daun)	5	4
Daun bersih	3	6
Daun tidak berminyak	7	2
Harga terjangkau	6	3

Warna daun yang coklat kemerah-merahan sebagai prioritas utama menunjukkan bahwa itulah faktor yang paling mempengaruhi konsumen dalam membeli tembakau. Pilihan prioritas kedua konsumen adalah pada daun yang tidak berlubang menunjukkan bahwa perusahaan harus berhati-hati dalam mengolah tembakau tersebut agar tidak sobek atau lubang. Dengan pengalaman konsumen mendapat tembakau yang sobek karena kesalahan dari tenaga kerja CV. Sumber Terang, maka perusahaan harus lebih mengawasi tenaga kerjanya supaya tidak terjadi kesalahan serupa. Prioritas ketiga adalah daun yang bersih. Hal ini dapat dilihat dari kejadian tahun ini yang mana daun tidak bersih karena terkena abu vulkanik dari letusan gunung Raung, sehingga perusahaan benar-benar kesulitan menjual tembakaunya. Ini membuktikan bahwa kebersihan daun sangat mempengaruhi konsumen dalam membeli produk tembakau sebagai bahan baku mereka.

- *Competition rating*

Dalam kuesioner, konsumen diminta untuk menilai CV. Sumber Terang berdasarkan indicator *customer input* yang ada. Dan untuk mengetahui daya saing CV. Sumber

Tabel 2 Penilaian konsumen terhadap CV. Sumber Terang dan perusahaan pesaing

	CV. Sumber Terang	Kemuning Sari	Mangli Jaya Raya	Rata-rata
Warna daun coklat kemerah-merahan	5	3	4,3	4,1
Warna daun tidak belang	4	2,3	3,3	3,2
Daun panjang	4,3	4	4	4,1
Daun tidak berlubang	5	3,7	4	4,2
Daun tidak ada penyakit (bintik-bintik pada daun)	4,7	3,3	3	3,7
Daun bersih	4,3	3	3,3	3,5
Daun tidak berminyak	5	3,3	3	3,8
Harga terjangkau	2	4	5	3,7

Terang, konsumen juga diminta untuk memberikan penilaian terhadap perusahaan lain yang pernah bertransaksi dengan mereka. Dapat dilihat pada Tabel 2 menunjukkan skor 1-5 antara CV. Sumber Terang dengan perusahaan pesaing. Angka satu (1) berarti konsumen “sangat tidak puas” hingga angka lima (5) yang berarti konsumen “sangat puas”.

Bila diambil rata-rata dari penilaian semua perusahaan, CV. Sumber Terang cenderung berada di atas rata-rata. Pada semua indikator ditemukan CV. Sumber Terang berada di atas rata-rata, kecuali pada indikator harga terjangkau, selisih nilai harga CV. Sumber Terang dibanding rata-rata cukup jauh yakni 1,7. Hal ini menunjukkan bahwa kelemahan dari CV. Sumber Terang adalah harga jual yang dinilai cukup mahal.

4. *Relationship*

Menghubungkan antar masukan konsumen dengan spesifikasi produk perusahaan. Hubungan ini memiliki 4 tingkatan, yaitu berhubungan sangat kuat (bobot 9), berhubungan kuat (bobot 3), berhubungan lemah (bobot 1), dan tidak ada hubungan. Hubungan yang ada ini didasarkan pada beberapa alasan:

- a. Biaya produksi berhubungan kuat dengan semua karakteristik karena semua karakteristik mempengaruhi perusahaan dalam memilih bahan baku dan juga mempengaruhi perusahaan dalam memproses produk sehingga berhubungan kuat dengan semua karakteristik produk. Dan biaya produksi berhubungan sangat kuat dengan harga terjangkau, karena harga yang terjangkau itu ditentukan oleh seberapa besar perusahaan menghabiskan biaya selama proses produksi.
- b. Harga jual berhubungan dengan semua indikator *customer input*, dan kuat tidaknya hubungan tersebut didasarkan pada *importance rating* yang diberikan oleh konsumen. Karena harga jual sangat dipengaruhi oleh seberapa besar tingkat kepentingan masing-masing indikator kebutuhan konsumen.
- c. Teknologi berhubungan dengan indikator daun tidak berlubang dan daun bersih karena mesin pres yang digunakan dapat beresiko membuat daun menjadi berlubang dan tidak bersih. Tetapi resiko tersebut sangat kecil sehingga hubungannya lemah. Teknologi juga berhubungan lemah dengan indikator harga terjangkau karena mesin yang digunakan mempengaruhi biaya produksi perusahaan yang mana juga mempengaruhi harga jual tembakau tersebut.
- d. Bahan baku berhubungan sangat kuat dengan semua indikator *customer input*, kecuali warna daun tidak belang dan daun tidak berminyak. Karena dilihat dari tingkat kepentingan kedua indikator tersebut berada pada posisi terakhir sehingga kedua indikator tersebut menjadi hal yang tidak terlalu dipertimbangkan saat perusahaan menyeleksi dan membeli bahan baku.

- e. Sumber daya manusia berhubungan lemah dengan indikator daun bersih karena daun dapat beresiko kotor apabila tenaga kerja tidak memperhatikan kebersihan selama proses produksi. Sumber daya manusia juga memiliki hubungan yang kuat dengan indikator daun tidak berlubang dan daun tidak berminyak karena berdasarkan kesalahan yang pernah terjadi pada perusahaan, *human error* dapat mengakibatkan daun menjadi sobek atau berlubang dan daun menjadi berminyak dikarenakan proses pengeringan yang terlalu lama. Sumber daya manusia dan ditambah dua hal tersebut, dapat berdampak pada peningkatan biaya produksi dan harga jual tembakau perusahaan yang mana juga mempengaruhi indikator harga terjangkau. Sehingga sumber daya manusia juga memiliki hubungan yang kuat dengan indikator harga terjangkau.
- f. Jumlah produksi hanya berhubungan dengan indikator harga terjangkau, dan ini merupakan hubungan yang kuat. Hal ini dikarenakan semakin banyak produk yang dihasilkan dalam jumlah besar maka akan menurunkan harga pasar, yang berarti dapat mengurangi harga jual sehingga harga dapat lebih terjangkau oleh konsumen.
- g. Sarana yang dimiliki perusahaan adalah gudang. Sarana ini berhubungan kuat dengan indikator daun bersih karena gudang yang bersih dan tertutup mempengaruhi kebersihan dari daun tembakau yang diproses perusahaan. Sarana juga memiliki hubungan yang lemah terhadap indikator harga terjangkau karena gudang yang besar berpotensi pada tingginya jumlah produksi yang dihasilkan, yang mana jumlah produksi tersebut mempengaruhi keterjangkauan harga bagi konsumen.

5. Trade-off

Menghubungkan spesifikasi produk perusahaan yang satu dengan spesifikasi produk perusahaan yang lain. Hubungan dibagi menjadi 4 yaitu hubungan positif dan hubungan positif kuat, serta hubungan negatif dan hubungan negatif kuat. Hubungan yang ada didasarkan pada beberapa alasan:

- a. Biaya produksi berhubungan positif kuat dengan harga jual, karena semakin tinggi biaya produksi maka semakin tinggi pula harga jual tembakau yang dihasilkan. Biaya produksi juga berhubungan positif kuat dengan bahan baku dan jumlah produksi. Hal ini dikarenakan kedua hal tersebut sangat mempengaruhi bertambahnya biaya produksi, semakin baik kualitas bahan baku maka semakin mahal harga bahan baku tersebut yang juga meningkatkan biaya produksi. Begitu juga dengan jumlah produksi, semakin besar jumlah produksi maka semakin tinggi pula biaya produksi.
- Biaya produksi berhubungan positif dengan teknologi dan sumber daya manusia, karena semakin tinggi penggunaan teknologi maka semakin besar biaya yang dihasilkan akibat penggunaan teknologi tersebut, yang mana juga meningkatkan biaya produksi. Sama halnya dengan sumber daya manusia, semakin banyak sumber daya manusia yang digunakan maka semakin besar pula biaya produksi perusahaan.
- b. Harga jual memiliki hubungan positif yang kuat dengan bahan baku. Hal ini dapat dilihat ketika kualitas bahan baku sangat baik dan ditunjang dengan proses produksi yang baik, maka harga jual tembakau yang dihasilkan akan tinggi juga.
- Harga jual juga berhubungan positif dengan sumber daya manusia, karena harga disesuaikan dengan kualitas produk yang dihasilkan. Kualitas produk yang dihasilkan hampir

semua prosesnya menggunakan sumber daya manusia yang ada sehingga sumber daya manusia menentukan kualitas tembakau perusahaan.

Dan harga jual berhubungan negatif dengan jumlah produksi. Negatif karena kedua hal tersebut bertolak belakang. Semakin tinggi jumlah produksi maka semakin rendah harga jual. Sesuai dengan hukum penawaran, semakin banyak jumlah barang yang ada di pasaran, maka semakin kecil harga jualnya.

- c. Sumber daya manusia berhubungan positif dengan jumlah produksi. Hal ini terjadi karena jumlah sumber daya manusia yang besar dapat meningkatkan jumlah produksi tembakau perusahaan. Dan semakin sedikit tenaga kerja yang melakukan produksi maka semakin sedikit pula kuantitas produk yang dihasilkan.
- d. Jumlah produksi berhubungan positif dengan sarana atau gudang. Dapat dilihat ketika gudang yang ada cukup besar untuk dilakukannya produksi, maka gudang yang besar tersebut mendorong besarnya jumlah produksi yang dihasilkan.

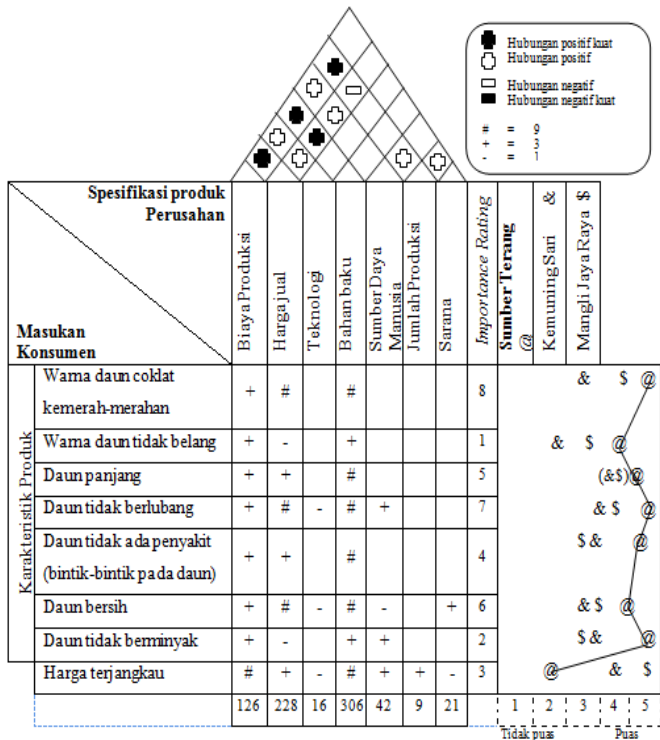
6. Prioritized list of manufacturer' current specification

Angka yang terdapat pada komponen ini menunjukkan spesifikasi produk mana yang paling prioritas dan juga sekaligus menunjukkan target value yang didasarkan pada analisa *relationship* antara kebutuhan pelanggan dengan spesifikasi produk perusahaan, dan *importance rating*. Nilai pada komponen ini didapat dengan cara: \sum (nilai dari *relationship* antara *customer input* dan *Manufacturer's Current Specifications* \times nilai *importance ranking*). Urutan dari hasil yang tertinggi ke yang terendah adalah: bahan baku, harga jual, biaya produksi, sumber daya manusia, sarana, teknologi, dan jumlah produksi.

7. Target value

Yang didapat dari *house of quality* ini adalah bahan baku yang seharusnya perusahaan fokuskan. Kemudian harga jual dan biaya produksi juga harus diperhatikan oleh perusahaan. Dengan kata lain berdasarkan ketiga poin tertinggi tersebut, perusahaan harus tetap memperhatikan dan sangat selektif dalam membeli bahan baku serta harus bisa memperkecil biaya produksi tanpa mengurangi kualitas produk mereka, sekaligus mengurangi harga jual guna meningkatkan kepuasan konsumen meski harus mengurangi sedikit laba perusahaan.

Gambar 1 *House of quality* CV. Sumber Terang



Berikut ini adalah hasil dari *house of quality* CV. Sumber Terang, antara lain:

1. Biaya produksi

Biaya ini adalah seluruh biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan selama proses produksi, atau dengan kata lain biaya untuk membuat produk. Biaya produksi CV. Sumber Terang antara lain adalah harga beli bahan baku, gaji tenaga kerja, biaya teknologi, beban bangunan, dan biaya dari kerjasama dengan petani. Berdasarkan hasil dari *House of Quality* diharapkan perusahaan mampu membuat biaya produksi semakin kecil namun kualitas tetap terjaga untuk menambah laba.

2. Harga jual

Harga jual yang bersaing adalah salah satu poin yang diperhatikan oleh CV. Sumber Terang. Namun karena kualitas produk yang diberikan sangat baik dan perusahaan menyadarinya, maka harga jual yang ditetapkan perusahaan berada di atas harga pesaing dengan tujuan menawarkan harga sesuai dengan kualitas yang perusahaan miliki.

Dan jika dilihat dari hasil *House of Quality* di atas, perusahaan sebaiknya mengurangi harga jual karena dinilai terlalu tinggi dibanding perusahaan pesaing sehingga konsumen merasa kurang puas dengan harga yang ditetapkan CV. Sumber Terang ini. Seharusnya harga jual bisa dikurangi namun laba tetap dengan cara menurunkan juga biaya produksi untuk mengimbangi turunnya harga jual.

3. Teknologi

Dalam perusahaan menggunakan mesin press untuk memenuhi permintaan konsumen. Efisiensi dari penggunaan mesin ini juga diperhatikan oleh perusahaan. Dengan mengefisienkan penggunaan teknologi, seharusnya ini sudah menjadi salah satu cara untuk mengurangi biaya produksi yang mana juga berdampak pada menurunnya harga jual sehingga konsumen bisa merasa lebih puas.

4. Bahan baku

Pembelian dan penafsiran bahan baku tidak berlangsung begitu saja, perusahaan memiliki standar atau istilah perusahaan ilmu tak tertulis dalam memilih tembakau yang akan menjadi bahan baku mereka. Ada dua hal yang

dilihat, yaitu harga dan kualitasnya. Perusahaan sangat memerhatikan kualitas dari bahan baku sebelum membelinya.

Dan bahan baku yang diseleksi tersebut harus sama dengan permintaan dan kebutuhan konsumen. Dilihat dari hasil *House of Quality*, menunjukkan bahwa memang bahan baku menjadi poin terpenting dalam memenuhi kebutuhan konsumen sehingga perusahaan harus benar-benar selektif bahan baku mereka, terutama dari petani luar yang bukan mitra dengan perusahaan CV. Sumber Terang.

5. Sumber daya manusia

Tenaga kerja dalam perusahaan ini ada sekitar 600 orang yang mana harus diawasi supaya kinerja mereka baik. Ini berdampak pada mencegah terjadinya gagal produksi dan berdampak pada efisiensi dari kinerja masing-masing sumber daya manusia yang ada.

Jika dilihat dari pengalaman resiko produksi, sebagian besar kesalahan diakibatkan oleh sumber daya manusianya. Seperti contoh daun sobek akibat kuku panjang saat proses bir, maupun keteledoran tenaga kerja sehingga tembakau mengalami over stapel atau produk terlalu panas saat proses stapel. Ini yang menyebabkan perusahaan harus lebih ketat dalam melatih dan mengawasi tenaga kerjanya sehingga diharapkan sumber daya manusianya dapat optimal.

6. Jumlah produksi

Jumlah produksi juga diperhatikan oleh perusahaan agar tidak melakukan produksi yang berlebihan atau *over* produksi, jadi kuantitas produk yang dihasilkan disesuaikan dengan permintaan konsumen. Bila hal ini terjadi maka jumlah produk yang semakin banyak akan menurunkan harga jual dan beresiko tidak terjual. Jumlah produksi yang berlebih juga akan menambah besar biaya produksi yang mana berdampak pada peningkatan harga jual sehingga beresiko mengecewakan konsumen.

7. Sarana

Sarana yang dimiliki perusahaan adalah gudang. Gudang yang dimiliki cukup besar karena gudang tersebut digunakan untuk menyimpan tembakau dan mengolah tembakau. Dari awal hingga akhir, proses produksi dilakukan di dalam gudang tersebut, yaitu melakukan proses bir oleh seluruh tenaga kerja, menstapel tembakau dengan tumpukan dan waktu yang sudah dihitung, dan mensortasi tembakau.

Kemudian dilakukan strategi pengendalian kualitas yang baik sehingga kualitas produk perusahaan dapat sesuai dengan permintaan dan kebutuhan konsumen. Strategi pengendalian kualitas tersebut antara lain:

1. Mengurangi Biaya-Biaya yang Salah

Beberapa cara dilakukan untuk meminimalkan biaya-biaya yang memang sebaiknya dikurangi. Untuk mengurangi biaya produksi, perusahaan melakukan beberapa langkah diantaranya:

- Mengurangi potensi munculnya produk gagal, seperti tembakau yang sobek maupun tembakau yang berminyak akibat terlalu lama pada proses pengeringan atau stapel. Mengurangi peluang munculnya produk gagal ini dilakukan dengan pelatihan tenaga kerja agar tenaga kerja tidak salah selama menjalankan produksinya.
- Selain melakukan pelatihan kerja, perusahaan juga mengontrol dan melakukan pengawasan terhadap tenaga kerjanya dengan meletakkan pegawai yang sudah dipercaya perusahaan untuk menilai kinerja para tenaga kerjanya. Pengontrolan dan pengawasan ini dilakukan dengan tujuan memperkecil terjadinya gagal produksi.
- Penggunaan teknologi harus efisien dengan mengoptimalkan penggunaan mesin pres secara maksimal

dengan tenaga kerja secukupnya sehingga dapat memperkecil biaya per unit dari teknologi tersebut.

- Perusahaan juga ketat dalam hal jam kerja. Perusahaan tau berapa biaya yang hilang apabila perusahaan telat dalam jam kerja karena jumlah tenaga kerja perusahaan besar.

2. Berinvestasi dalam Kegiatan Pencegahan yang Tepat

Komplain dari konsumen masuk ke perusahaan akibat adanya produk yang tidak sesuai dengan permintaan konsumen. Akibatnya, berbagai upaya dilakukan perusahaan guna mencegah terjadinya gagal produksi lagi untuk menghindari komplain konsumen. Upaya-upaya tersebut lebih ditekankan pada tenaga kerja, karena kesalahan dalam proses produksi biasanya dilakukan oleh tenaga kerja perusahaan. Jadi tenaga kerja dilatih untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang mungkin muncul dan selalu diawasi supaya tidak mengulangi kesalahan yang pernah terjadi.

Dari perusahaan sendiri, lebih selektif pada saat memilih bahan baku supaya apa yang diproduksi dapat sesuai dengan apa yang konsumen butuhkan. Selain itu perusahaan juga memverifikasi atau mengecek ulang produk untuk memastikan bahwa produk sudah sesuai dengan permintaan konsumen. Proses verifikasi ini dilakukan setelah produk sudah diproduksi dan sebelum produk dijual ke konsumen.

Perusahaan juga melakukan program mitra tani, yaitu bekerja sama dengan beberapa petani di sekitar lokasi perusahaan. Tujuan dari kerjasama ini adalah supaya bahan baku yang diperoleh perusahaan dapat terjamin mutunya karena pupuk, bibit, dan pengolahan bahan bakunya sudah diawasi oleh perusahaan sejak sebelum dipanen.

3. Mengurangi Biaya Appraisal secara Tepat

Kegiatan appraisal adalah kegiatan evaluasi terhadap produk atau jasa yang dihasilkan. Kegiatan appraisal yang dilakukan CV. Sumber Terang adalah mengecek ulang produk yang sudah jadi sebelum dijual ke konsumen, dengan tujuan memastikan bahwa tidak ada kesalahan pada produk tersebut. Mengecek ulang produk ini dilakukan dengan menilai apakah produk yang sudah dihasilkan sesuai dengan permintaan konsumen. Kegiatan ini dilakukan sendiri oleh direktur utama yaitu Pak Hasan sehingga tidak ada perhitungan biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan ini. Berhubung tidak ada kegiatan yang menghasilkan biaya appraisal maka tidak ada biaya appraisal yang dapat dikurangi.

4. Selalu Mengadakan Evaluasi

Evaluasi dilakukan dengan tujuan untuk mengadakan peningkatan kualitas yang lebih baik. Evaluasi dilakukan tiap kali produk selesai diproduksi untuk melihat apakah produk yang dihasilkan sudah sesuai dengan rencana awal atau sesuai dengan permintaan konsumen. Evaluasi juga dilakukan saat produk sudah dijual ke konsumen dan menerima kritik saran yang masuk dari konsumen. Perusahaan dapat melihat apa saja kekurangan produk yang dihasilkan sehingga dapat dilakukan evaluasi lebih lanjut.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis dari bab sebelumnya, maka dapat dilihat pada hasil dari *house of quality* dan strategi pengendalian kualitas yang digunakan perusahaan CV. Sumber Terang saat ini, yang kemudian dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Bila dilihat dari hasil *house of quality*, ditunjukkan beberapa indikator-indikator mengenai kualitas karakteristik produk tembakau yang dihasilkan perusahaan. Harga produk yang terjangkau juga menjadi

hal yang diperhatikan oleh konsumen. Tiga indikator yang paling diperhatikan oleh konsumen adalah daun yang berwarna coklat kemerahan, daun yang tidak berlubang, dan daun yang bersih. Berdasarkan analisis *house of quality* ini dapat disimpulkan bahwa hal yang menjadi perhatian perusahaan adalah proses pemilihan bahan baku karena sangat menentukan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan.

- b. Bila dilihat pada *competition rating* menurut hasil *house of quality*, menunjukkan bahwa kualitas berdasarkan karakteristik produk yang dihasilkan sangat memuaskan konsumen dibanding dengan perusahaan kompetitor.
- c. Jika dilihat dari strategi pengendalian kualitasnya perusahaan seharusnya member perhatian lebih pada bahan bakunya. Yang mana bahan baku ini adalah faktor utama yang menjamin kualitas dari produk yang dihasilkan perusahaan. Dengan adanya program mitra tani, itu sangat membantu perusahaan dalam menjaga kualitas bahan baku yang akan dibeli perusahaan. Hal ini tentu juga harus diimbangi dengan member perhatian pada tenaga kerjanya, yang mana tenaga kerja harus diawasi selama proses produksi agar tidak terjadi kesalahan, juga

ditunjang dengan adanya pelatihan kerja. Dampak lain yang didapat CV. Sumber Terang dengan memperhatikan tenaga kerjanya adalah untuk mencegah gagal produksi, sehingga dapat meningkatkan dan mempertahankan kualitas mereka produk perusahaan.

2. Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian dan kesimpulan yang ada, maka peneliti memberikan saran kepada perusahaan CV. Sumber Terang:

- a. Memang perusahaan berfokus pada tenaga kerjanya dan memang sumber daya manusia dapat mempengaruhi kualitas tembakau yang dihasilkan, akan tetapi berdasarkan hasil *house of quality*, pemilihan bahan baku lah yang sebaiknya diperhatikan atau lebih difokuskan lagi. Sehingga diharapkan CV. Sumber Terang lebih fokus pada pemilihan bahan baku untuk dapat meningkatkan kepuasan konsumen. Sebaiknya perusahaan benar-benar teliti dalam memilih bahan baku tembakau mana yang baik atau yang kurang baik sehingga kemudian dapat dicocokkan pada kriteria produk yang diinginkan oleh konsumen.
- b. Peneliti juga memberikan saran kepada penelitian selanjutnya. Sebaiknya menggunakan *quality function deployment* dengan alat *house of quality* pada perusahaan yang memiliki banyak konsumen, sehingga dapat memperbanyak jumlah informan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Besterfield, D. H. (2004). *Quality Control* (Seventh Edition). London: Pearson Education, Inc.

- Cohen, L. (1995). *Quality Function Deployment: How to Make QFD Work for You*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Daetz, D., Barnard B., & Norman R. (1995). *Customer Integration: The Quality Function Deployment (QFD) Leader's Guide for Decision Making*. Manhattan: John Wiley & Sons, Inc.
- Goetsch, D. L. & Davis S. B. (2006). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services (Fifth Edition)*. London: Pearson Education, Inc.
- Gryna, F. M. (2001). *Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use (Fourth Edition)*. Singapore: McGraw-Hill.
- Mulyana, Deddy. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control (12th ed.)*. Singapore: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.