

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kualitas

Kualitas telah menjadi harapan dan impian bagi semua orang baik konsumen maupun produsen. Terdapat lima pakar utama kualitas produk dalam *Total Quality Management* yang memiliki pendapat yang berbeda-beda tetapi memiliki maksud yang sama. Menurut Juran (1993:4), kualitas produk merupakan kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan penggunaan itu didasarkan atas lima ciri utama, yaitu:

1. Teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan
2. Psikologis, yaitu citra rasa atau status
3. Waktu, yaitu kehandalan
4. Kontraktual, yaitu adanya jaminan
5. Etika, yaitu santun ramah dan jujur

Crosby dalam Terry (1997:100) menyatakan, bahwa kualitas adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Suatu produk memiliki kualitas apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi, dan produk jadi.

Deming (1982;176) *dalam* Nasution (2015:2) menyatakan, bahwa kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Apabila Juran mendefinisikan kualitas sebagai *fitness for use* dan Crosby sebagai *conformance to requirement*, maka Deming mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan harus benar benar dapat memahami apa yang dibutuhkan konsumen atau suatu produk yang dihasilkan.

Feigenbaum (1996: 6) menyatakan, bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full customer satisfaction*). Suatu produk berkualitas apabila dapat memberi kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen atas suatu produk.

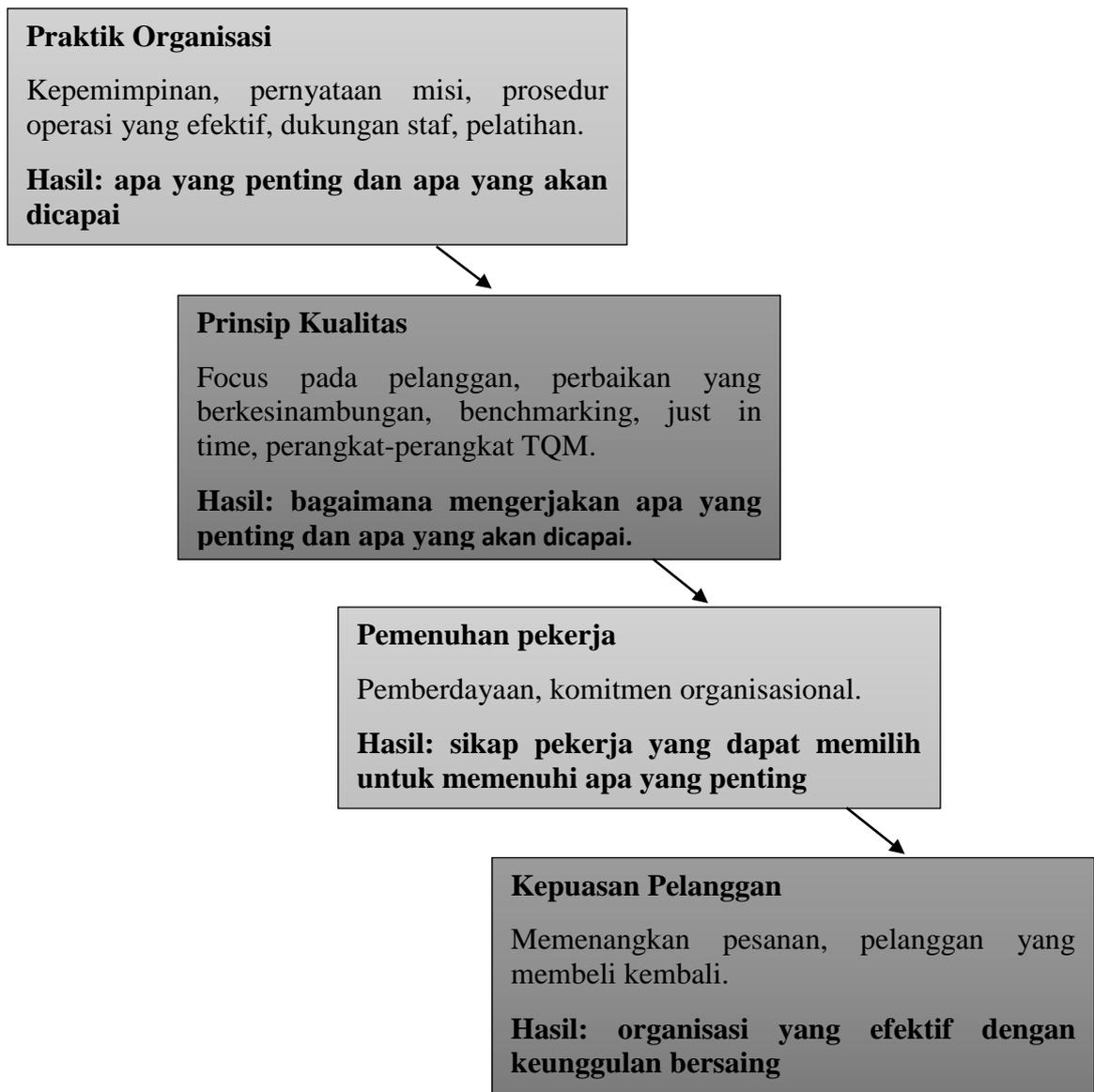
Garvin dan David (1994) *dalam* Yamit (2001: 7), menyatakan bahwa kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia, tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.

Berdasarkan dari kelima definisi tersebut memiliki beberapa persamaan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b. Kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses dan lingkungan.
- c. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah.

Pentingnya kualitas dapat dilihat dari dua sudut, yaitu dari sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Manajemen operasional dapat dilihat dari kualitas produk yang merupakan salah satu kebijaksanaan penting dalam

meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk dari pesaing. Manajemen pemasaran, pada kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran (*marketing-mix*), yang terdiri dari produk, harga, promosi dan saluran distribusi untuk dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar.



Gambar 2.1 Aliran Aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai TQM

2.2 Total Quality Management

2.2.1 Pengertian Total Quality Management

Pada era global, persaingan menjadi semakin tajam. Perusahaan yang dahulu hanya bersaing pada tingkat regional dan nasional, pada masa sekarang harus menghadapi persaingan global. Hanya perusahaan yang memiliki strategi manajemen yang baik yang dapat menghasilkan kualitas barang atau jasa yang sesuai dengan tuntutan pelanggan dan dapat memenangkan persaingan.

Total Quality Management juga memiliki bermacam-macam pengertian. Pada umumnya pengertian *TQM* yang dikemukakan para ahli memiliki maksud yang sama, yaitu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Menurut Ishikawa dalam Nasution (2015:17) *Total Quality Management* diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, kepuasan pelanggan.

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono, 2003:4).

Menurut Vincent Gasperz (2001:5) *Total Quality Management* didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous*

performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Total Quality Management (TQM) mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. *TQM* menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan yang terus ingin meraih keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan (Heizer dan Barry, 2008:306).

2.2.2 Konsep *Total Quality Management*

Total Quality Management merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang atau tenaga kerja, yang bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai suatu produk. Konsep *Total Quality Management* ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi.

Menurut Bounds *et al.* (2003: 77) yang dikutip oleh Nasution (2015: 23), pada dasarnya konsep *Total Quality Management* mengandung tiga unsur, yaitu:

1. Strategi nilai pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayan dan sebagainya.

2. Sistem organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan kualitas berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk kontinu akan dapat memuaskan pelanggan.

2.2.3 Prinsip *Total Quality Management*

Menurut Hensler dan Brunell *dalam* Scheuing dan Christoper (1993:165) yang dikutip oleh Nasution (2015: 24), terdapat empat prinsip utama dalam *Total Quality Management*. Keempat prinsip tersebut, yaitu :

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam *TQM*, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalam harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para

pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Terdapat dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini, yaitu: pertama, prioritas (*prioritization*), yaitu suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.

Konsep kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang

wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri atas langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Dale H. Besterfield (1995) dalam Yamit (2001:183), menyatakan bahwa untuk dapat berhasil dengan baik penerapan sistem *TQM* harus berpedoman pada enam prinsip dasar yang menjadi acuannya. Keenam prinsip dasar tersebut adalah:

1. Ketersediaan manajemen dalam melibatkan seluruh pendukung organisasi.
2. Fokus pada pelanggan internal dan eksternal.
3. Melibatkan dan menggunakan secara efektif seluruh kekuatan organisasi.
4. Perbaikan secara terus menerus atas bisnis dan proses produksi.
5. Memperlakukan pemasok sebagai teman (*partner*).
6. Menetapkan keberhasilan kinerja proses.

Joseph S. Martinich (1997) dalam Yamit (2001:183), menyatakan bahwa untuk berhasil dengan baik *TQM* harus berdasarkan atas prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Tanggung jawab utama kualitas produk berada pada top manajemen.
2. Fokus pada pelanggan dan melakukan evaluasi berdasarkan standar pelanggan.

3. Proses produksi dan metode kerja didesain atas dasar kesadaran untuk keberhasilan memenuhi kesesuaian kualitas.
4. Semua karyawan bertanggung jawab atas kualitas produk.
5. Mengerjakan sekali benar.
6. Mengidentifikasi masalah dengan cepat dan perbaiki kualitas dengan segera.
7. Berusaha untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.
8. Bekerja atas dasar seluruh program *TQM* dan para pemasok menjamin kualitas input.

2.2.4 Metode *Total Quality Management*

Metode *Total Quality Management* difokuskan pada tiga pakar utama yang merupakan pionir dalam pengembangan *Total Quality Management*. Mereka adalah W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby.

1. Metode W. Edwards Deming

Deming mencatat kesuksesan dalam memimpin revolusi di Jepang, yaitu dengan memperkenalkan penggunaan teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistik (*statistical process control = SPC*). Salah satu metode Deming yang terkenal adalah siklus deming (*deming cycle*).

Menurut Ross (1994: 237) dalam Nasution (2015:26) siklus Deming ini dikembangkan untuk menghubungkan antara operasi dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya semua bagian dalam perusahaan (riset, desain, operasi, dan pemasaran) secara terpadu dan sinergi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.



Gambar 2.2 Siklus PDCA

Penjelasan dari setiap siklus PDCA tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan rencana perbaikan (*plan*)

Ini merupakan langkah setelah dilakukan pengujian ide perbaikan masalah. Rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5-W (*what, why, who, when, dan where*) dan 1 H (*how*), yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai. Dalam menetapkan sasaran dan target harus dengan memerhatikan prinsip SMART (*specific, measurable, attainable, reasonable, dan time*)

2. Melaksanakan rencana (*do*)

Rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil yang pembagian tugas secara merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan setiap personil. Selama dalam melaksanakan rencana harus dilakukan pengendalian yaitu mengupayakan agar seluruh rencana dilaksanakan dengan sebaik mungkin sasaran dapat dicapai.

3. Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*check atau study*)

Memeriksa atau meneliti hasil merujuk pada penetapan apakah pelaksanaannya berada dalam jalur, sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Alat atau piranti yang dapat digunakan dalam memeriksa adalah pareto diagram, histogram, dan diagram kontrol.

4. Melakukan tindakan penyesuaian bila diperlukan (*action*)

Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu, yang didasarkan hasil analisis di atas. Penyesuaian berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari timbulnya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya.

Siklus PDCA tersebut berputar secara berkesinambungan, segera setelah suatu perbaikan dicapai, keadaan perbaikan tersebut dapat memberikan inspirasi untuk perbaikan selanjutnya. Oleh karenanya, manajemen harus secara terus-menerus merumuskan sasaran dan target-target perbaikan baru.

2. Metode Joseph M. Juran

Juran mendefinisikan kualitas sebagai cocok/sesuai untuk digunakan (*fitness for use*), yang mengandung pengertian bahwa suatu barang atau jasa harus dapat

memenuhi apa yang diharapkan oleh pemakainya. Pengertian cocok digunakan dalam mengandung 5 dimensi utama, yaitu kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan, dan *field use*.

Juran's Three Basic Step to Progress, tiga langkah dasar ini merupakan langkah yang harus dilakukan perusahaan bila mereka ingin mencapai kualitas tingkat dunia. Juran juga yakin bahwa ada titik *diminishing return* dalam hubungan antara kualitas dan daya saing. Ketiga langkah tersebut terdiri atas berikut ini:

1. Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
2. Mengadakan program pelatihan secara luas.
3. Membantu komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

The Juran Trilogy, merupakan ringkasan dari tiga fungsi manajerial yang utama (Bounds, 1993:131). Pandangan Juran terhadap fungsi-fungsi ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan kualitas

Perencanaan kualitas meliputi pengembangan produk, sistem, dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk itu sebagai berikut:

- a. Menentukan siapa yang menjadi pelanggan
- b. Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan
- c. Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

- d. Mengembangkan sistem dan proses yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan keistimewaan tersebut.
- e. Menyebarkan rencana kepada level operasional.

2. Pengendalian kualitas

Pengendalian kualitas meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menilai kinerja kualitas actual.
- b. Membandingkan kinerja dengan tujuan.
- c. Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.

3. Perbaikan kualitas

Perbaikan kualitas harus dilakukan dengan cara *on-going* dan terus menerus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun.
- b. Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek kebaikan.
- c. Membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek.
- d. Memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mendiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi, dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.

3. Metode Philip B. Crosby

Crosby terkenal dengan anjuran manajemen *zero defect* dan pencegahan, yang menentang tingkat kualitas yang dapat diterima secara statistik (*acceptable quality level*). Pandangan-pandangan Crosby dirangkumnya dalam ringkasan yang ia sebut sebagai dalil-dalil manajemen kualitas:

1. Dalil Pertama: Definisi kualitas adalah sama dengan persyaratan

Definisi kualitas menurut Crosby adalah memenuhi atau sama dengan persyaratan (*conformance to requirements*). Kurang sedikit saja dari persyaratan maka suatu barang atau jasa dikatakan tidak berkualitas. Persyaratan itu sendiri dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok dan sumber, pemerintah, teknologi, serta pasar atau persaingan.

2. Dalil Kedua: Sistem kualitas adalah pencegahan

Pada masa lalu, sistem kualitas adalah penilaian (*appraisal*). Dalam suatu proses pasti ada input dan output. Di dalam proses kerja internal sendiri ada empat kendali input, di mana proses pencegahan dilakukan, yaitu pada:

1. Fasilitas dan perlengkapan.
2. Pelatihan dan pengetahuan.
3. Prosedur, pedoman/manual operasi standar, dan pedoman standar kualitas.
4. Standar kinerja/prestasi.

3. Dalil Ketiga: Kerusakan nol (*zero effect*) merupakan standar kinerja yang harus digunakan

Konsep yang berlaku dimasa lalu, yaitu konsep mendekati (*close enough concept*), misalnya efisiensi mesin mendekati 95%. Tetapi, jika dihitung besar inefisiensi 5% dikalikan dengan penjualan maka akan didapat nilai yang cukup besar. Crosby mengajukan konsep kerusakan nol, yang menurutnya dapat tercapai bila perusahaan melakukan sesuatu dengan benar sejak awal proses dan setiap kali proses.

4. Dalil Keempat: Ukuran kualitas adalah *price of nonconformance*

Price of nonconformance (PONC) adalah biaya yang harus dikeluarkan karena melakukan kesalahan. *Price of conformance* adalah biaya yang dikeluarkan bila tugas dilakukan secara benar semenjak pertama kalinya. Kualitas harus merupakan sesuatu yang dapat diukur. Biaya untuk menghasilkan kualitas juga harus terukur. Menurut Crosby, biaya mutu merupakan penjumlahan antara *price of nonconformance* dan *price of conformance*. Untuk keperluan ini di butuhkan konfirmasi persyaratan dari pelanggan.

2.3 Penerapan *Total Quality Management*

Total Quality Management merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk merespons secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal. *Total Quality Management* juga merupakan tantangan terhadap teori manajemen tradisional yang sudah mapan. Pendekatan tradisional menekankan tujuan perusahaan pada usaha memaksimalkan laba atau memaksimalkan kemakmuran para pemilik perusahaan. Sedangkan *TQM* lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk

melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin.

Implementasi *Total Quality Management* bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan proses terdiri dari beberapa fase sistematis. Menurut Goestch dan Davis dalam Tjiptono (2003:343), fase implementasi *TQM* dikelompokkan menjadi tiga fase yaitu:

1. Fase Persiapan

Fase ini terdiri atas sepuluh langkah. Sebelum langkah pertama dimulai, syarat utama yang harus dipenuhi adalah komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan. Langkah-langkah tersebut antara lain :

- a. Membentuk *Total Quality steering Committee*

Eksekutif puncak sebagai ketua *steering committee* menunjuk staf terdekat sebagai anggotanya serta pejabat senior dan serikat pekerja.

- b. Membentuk Tim

Steering committee perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan *TQM*. Langkah ini membutuhkan konsultan dari luar perusahaan.

- c. Pelatihan *TQM*

Steering committee membutuhkan pelatihan yang berkaitan dengan filosofi, dilakukan dengan mendatangkan konsultan dari luar perusahaan. Pelatihan ini harus diteruskan dalam jangka panjang melalui pengembangan diri dan mengikuti seminar-seminar relevan.

d. Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman

Usaha nyata pertama dalam pelaksanaan *TQM* menyusun persyaratan visi organisasi dan prinsip-prinsip pedoman operasi perusahaan. Umumnya eksekutif puncak memprakorsai diskusi dengan memperhatikan visi dan prinsip-prinsip anggota *steering committee*. Tujuannya adalah supaya dapat menghasilkan dokumen singkat dan bermakna mencerminkan harapan dan aspirasi perusahaan.

e. Menyusun Tujuan Umum

Steering committee menyusun tujuan umum perusahaan berdasarkan visi yang telah ditetapkan. Tujuan ini sendiri meliputi atas tujuan strategi dan tujuan taktis.

f. Komunikasi dan Publikasi

Eksekutif puncak dan *steering committee* perlu mengkomunikasikan setiap informasi mengenai langkah a sampai c. semua orang harus memahami visi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan dan *TQM*. Mereka juga perlu mengetahui alasan diterapkan *TQM*.

g. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Steering committee harus secara objektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Informasi ini bermanfaat sebagai pedoman dalam melaksanakan pendekatan terbaik dalam implementasi *TQM*. Selain itu juga berguna dalam menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki.

h. Identifikasi Pendukung dan Penolak

Steering committee perlu mencoba mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menjadi pendukung mereka yang mungkin menolak *TQM*. Hal ini bermanfaat dalam pemilihan proyek awal dan penetapan anggota-anggota tim.

i. Memperkirakan Sikap Karyawan

Dengan bantuan dari bagian personalia atau konsultan luar, *steering committee* perlu berusaha memperkirakan sikap karyawan pada saat ini. Bila hal ini telah dilakukan, maka mudah diketahui apakah perubahan *TQM* berjalan efektif atau tidak.

j. Mengukur Kepuasan Pelanggan

Steering committee perlu berusaha mendapatkann umpan balik objektif dari para pelanggan guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Informasi yang diperoleh sangat berguna dalam menilai efektifitas usaha *TQM* dari sisi pandang konsumen.

2. Fase Perencanaan

Dalam fase perencanaan terdiri dari empat langkah.

a. Merencanakan Pendekatan Implementasi, Kemudian Menggunakan Siklus PDCA (*Plan, Do, Check, and Adjust*)

Pada langkah ini, *steering committee* merencanakan implementasi *TQM*. Langkah ini bersifat kontinu karena pada saat proyek berlangsung, informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan atau penyesuaian.

b. Identifikasi Proyek

Steering committee bertanggung jawab untuk memilih proyek awal *TQM*, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi, dan tujuan serta kemungkinan suksesnya. Proyek awal harus berhasil agar dapat memberikan dasar pengalaman positif untuk beralih ke tantangan berikutnya yang lebih berat.

c. Komposisi Tim

Setelah proyek-proyek terpilih, *steering committee* membentuk komposisi tim yang akan melaksanakannya. Sebagian besar tim bersifat fungsional silang, yang terdiri dari berbagai departemen, sesuai dengan proyek yang ditangani.

3. Fase Pelaksanaan

Dalam fase pelaksanaan terdiri atas lima langkah :

a. Penggiatan Tim

Steering committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim mengerjakan proyek-proyeknya dengan menggunakan teknik-teknik *TQM* yang telah dipelajari.

b. Umpan Balik dari Pelanggan

Dalam langkah ini, tim proyek memberikan informasi umpan balik kepada *steering committee* mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang dicapai. Umpan balik tersebut akan digunakan *steering committee* untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau perubahan.

c. Umpan Balik dari Pelanggan

Tim proyek khusus disembarkan untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan internal maupun eksternal. Setiap informasi ini diumpan balikkan kepada *steering committee* secara regular.

d. Umpan Balik dari Karyawan

Tim proyek khusus lainnya secara periodic memantau sikap dan kepuasan karyawan. Hal ini biasa dijalankan dengan menggunakan servey formal setiap tahun. *Steering committee* dan manajer lainnya perlu berhubungan dekat dengan karyawan sehingga dapat diperoleh informasi yang akurat mengenai sikap dan kepuasan mereka.

e. Memodifikasi Infrastruktur

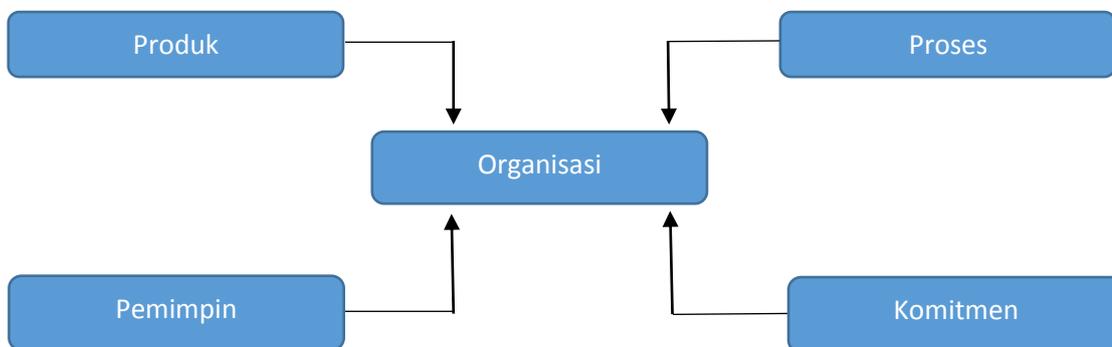
Umpan balik yang diperoleh dari tim proyek, konsumen, dan karyawan akan dijadikan dasar oleh *steering committee* untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur perusahaan, misalnya pada prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan dan penghargaan prestasi, dan lain-lain.

2.3.1 Peranan Manajemen dalam Implementasi *Total Quality Management*

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi (Goetsch dan Davis *dalam* Nasution, 2015: 189). *Total Quality Management* membutuhkan ketrampilan kepemimpinan dan manajemen, sehingga membutuhkan kehadiran pemimpin dan manajer secara bersama dalam organisasi. Dalam perspektif *TQM*, kepemimpinan didasarkan

pada filosofi perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, biaya, produktivitas, ROI dan juga meningkatkan daya saing (Nasution, 2015:193)

Terdapat lima pilar utama dalam *TQM* untuk menggerakkan suatu organisasi, yaitu produk yang dihasilkan, proses yang dilakukan dalam menghasilkan produk, kemudian organisasi digerakkan oleh seorang pemimpin, serta adanya komitmen di antara pemimpin di dalam suatu organisasi.



Gambar 2.3 Lima Pilar TQM

2.3.2 Penerapan *Total Quality Management* pada proses produksi

Pada umumnya, semua produk diproduksi dan diserahkan kepada pelanggan melalui suatu proses produksi atau proses kerja. Proses kerja atau proses produksi perlu ditingkatkan performansinya secara terus-menerus agar mampu memuaskan pelanggan secara terus-menerus, di mana selera dan kebutuhan pelanggan selalu berubah. Perbaikan secara terus menerus merupakan salah satu prinsip dari *TQM*.

Menurut Prawirosentono (2001:1) definisi proses produksi yaitu:

“proses produksi adalah proses kegiatan yang mengubah bahan baku menjadi barang lain yang mempunyai nilai tambah lebih tinggi”

Terdapat empat pihak yang terlibat dalam operasi dan perbaikan proses (Gasperz. 1997:77) , yaitu sebagai berikut :

1. Pelanggan adalah orang yang menginginkan *output* secara langsung atau orang yang akan menggunakan *output* itu sebagai *input* dalam proses kerja mereka, yaitu pelanggan internal.
2. Kelompok kerja adalah orang-orang yang bekerja dalam proses untuk menghasilkan dan menyerahkan *output* yang diinginkan tersebut.
3. Pemasok adalah orang yang memberikan *input* ke proses kerja. Orang-orang yang bekerja dalam proses pada kenyataannya merupakan pelanggan dari pemasok.
4. Pemilik adalah orang yang bertanggung jawab untuk operasi dari proses dan untuk perbaikan proses itu.

Menurut Nasution (2002:25) dalam proses produksi, penerapan *Total Quality Management* melalui tiga cara, yaitu:

1. Meniadakan atau mengurangi penyimpangan proses produksi agar presentase kerusakan tidak ada atau kecil.
2. Menekankan pada *preventive maintenance* untuk mencegah kerusakan mesin dan mencegah kesalahan dalam proses produksi.
3. Melalui *employee selfinspection* sebagai salah satu unsur yang akan meningkatkan kesadaran karyawan untuk selalu menjaga kualitas produk.

Proses produksi juga akan ditemukan biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan demi mempertahankan kualitas produk yang dihasilkannya. Biaya yang dikeluarkan tidak sedikit, namun jauh lebih sedikit jika dibandingkan biaya

yang timbul karena rendahnya kualitas produk. Jika produk rendah, maka proses produksi tidak lancar dan akan timbul banyak kerugian.

Pangestu Subagyo (2000:205), menjelaskan biaya-biaya yang berhubungan dengan manajemen kualitas, yaitu sebagai berikut :

1. Biaya Pencegahan (*prevention cost*)

Biaya ini merupakan biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk yang dihasilkan. Biaya ini meliputi biaya yang berhubungan dengan perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan sistem kualitas.

2. Biaya Deteksi/Penilaian (*detection/appraisal cost*)

Biaya deteksi adalah biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk dan jasa sesuai dengan persyaratan-persyaratan kualitas. Tujuan utama fungsi deteksi ini adalah untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kerusakan sepanjang proses perusahaan, misalnya mencegah pengiriman barang-barang yang tidak sesuai dengan persyaratan kepada para pelanggan.

3. Biaya Kegagalan Internal (*internal failure cost*)

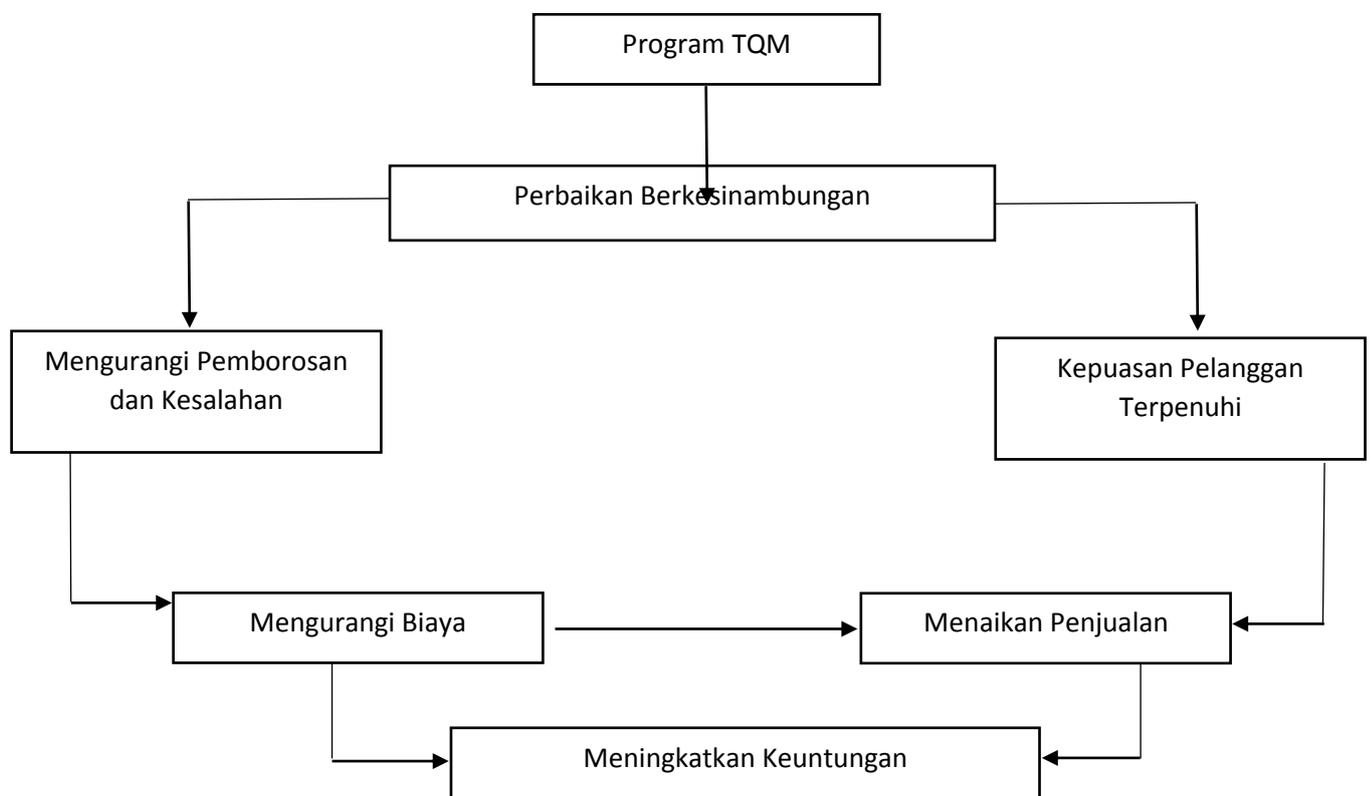
Biaya kegagalan internal adalah biaya yang terjadi karena ada ketidaksesuaian dengan persyaratan dan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirimkan ke pihak luar (pelanggan). Pengukuran biaya kegagalan internal dilakukan dengan menghitung kerusakan produk sebelum meninggalkan perusahaan.

4. Biaya Kegagalan Eksternal (*external failure cost*)

Biaya kegagalan eksternal adalah biaya yang terjadi karena produk atau jasa gagal memenuhi persyaratan-persyaratan yang diketahui setelah produk tersebut dikirimkan kepada para pelanggan. Biaya ini merupakan biaya yang paling membahayakan karena dapat menyebabkan reputasi perusahaan buruk, kehilangan pelanggan, penurunan pangsa pasar.

2.4 Manfaat *Total Quality Management* Bagi Organisasi

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan *TQM* khususnya bagi pelanggan, perusahaan maupun bagi staf dan karyawan. Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari program *TQM* yang berlandaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan (Yamit, 2001:186).



Gambar 2.4 Sistem Program *TQM* pada proses produksi

Sistem kerja dari program *TQM* dapat dilihat dari dalam gambar 2.4 diatas. Dalam gambar tersebut memperlihatkan bahwa manfaat *TQM* bagi pelanggan, yaitu :

- a. Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
- b. Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
- c. Kepuasan pelanggan terjamin.

Manfaat *TQM* bagi perusahaan, yaitu :

- a. Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan.
- b. Staf lebih termotivasi.
- c. Produktivitas meningkat.
- d. Biaya turun.
- e. Produk cacat berkurang.
- f. Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

Manfaat *TQM* bagi staf organisasi, yaitu :

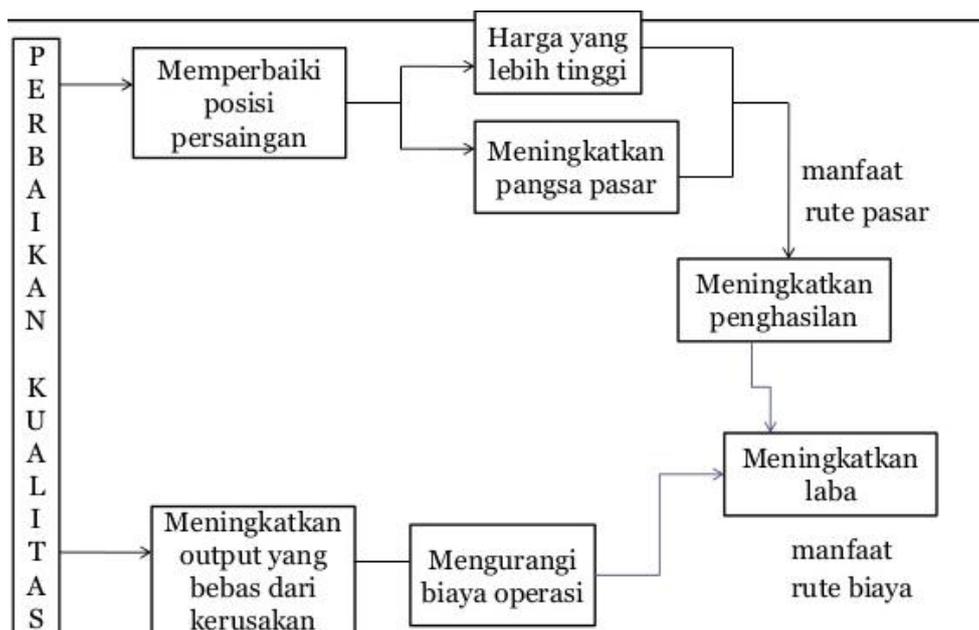
- a. Pemberdayaan.
- b. Lebih terlatih dan berkemampuan.
- c. Lebih dihargai dan diakui.

Manfaat lain dari implementasi *TQM* yang mungkin dapat dirasakan oleh perusahaan di masa yang akan datang, yaitu :

- a. Membuat perusahaan sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan sekedar pengikut (*follower*).
- b. Membantu terciptanya *team work*.

- c. Membuat perusahaan lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan.
- d. Membuat perusahaan siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan.

Hubungan antara penerapan *TQM* dengan kinerja dan keunggulan kompetitif beberapa perusahaan manufaktur di Indonesia. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas merupakan syarat penting keberhasilan perusahaan, *TQM* merupakan pendekatan untuk mempertahankan hidup serta meningkatkan daya saing perusahaan, dan penerapan *TQM* memerlukan dukungan infrastruktur perusahaan (Hessel, 2003:72).



Gambar 2.5 Manfaat Total Quality Management

Keuntungan yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang atau jasa berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Gambar 2.5 merupakan model kualitas/laba yang menunjukkan interaksi pengaruh berbagai faktor.

2.5 Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan *Total Quality Management*

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus. Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, ada pula beberapa kesalahan secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan menurut Tjiptono (2003:19), yaitu :

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain, maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

2. Team mania

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerjasama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerjasama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut

tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

3. Proses penyebarluasan

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi. Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha ini meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

4. Menggunakan pendekatan terbatas

Ada organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak ada satupun pendekatan yang disarankan ketiga pakar tersebut yang cocok dan dapat digunakan dalam segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

Masih banyak kesalahan lain yang sering dilakukan berkaitan dengan program *TQM* dalam suatu perusahaan. Apabila suatu perusahaan benar-benar memahami konsep *TQM* sebelum mencoba menerapkannya, maka kesalahan-kesalahan tersebut dapat dihindari. Menurut Yamit (2001: 188), banyak perusahaan yang juga mengalami kegagalan dalam mengimplementasikan *TQM* pada perusahaannya. Hal tersebut disebabkan oleh, yaitu:

- a. Manajemen puncak tidak melihat suatu alasan untuk berubah.
- b. Manajemen puncak tidak memperhatikan dan mengikutsertakan karyawan.

- c. Manajemen puncak tidak bertanggung jawab terhadap program *TQM* dan penerapannya didelegasikan pada pihak lain.
- d. Perusahaan kehilangan minat pada program *TQM* setelah enam bulan sebagai akibat kurangnya komitmen.
- e. Manajemen dan karyawan tidak sepakat pada apa yang terjadi.
- f. Masalah lain yang lebih mendesak diprioritaskan.
- g. Tujuan yang tidak jelas dan tidak ada target atau pengukuran kinerja sehingga kemajuan tidak bisa diukur.
- h. Proses tidak dianalisis, sistem lemah dan prosedur tidak ditulis di atas kertas.
- i. *TQM* membebani karyawan dan karyawan tidak menyetujuinya secara diam-diam, karena tidak memahami peranan.

2.6 ISO-9000 – ISO-9004

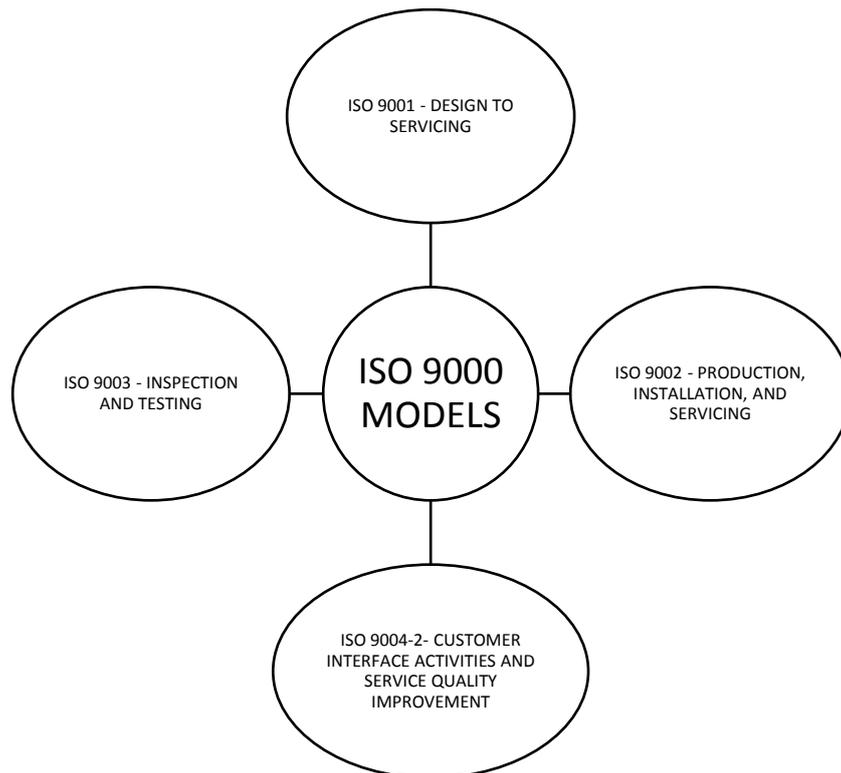
Salah satu kunci sukses agar dapat bersaing di pasar global adalah kemampuan untuk memenuhi atau melampaui standar-standar internasional yang berlaku. Untuk menjamin adanya keanekaragaman dalam kualitas, maka perlu dibentuk standar-standar yang sama. Dengan cara itu kualitas produk yang dihasilkan di suatu negara dapat diterima dengan negara lainnya.

Menurut Tjiptono (2003:87), salah satu standar yang paling penting adalah ISO-9000, yang dihasilkan oleh *International Organization for Standardization* di Jenewa, Swiss. Seri ISO-9000 adalah suatu sistem terpadu untuk mengoptimalkan efektivitas mutu suatu perusahaan dengan menciptakan sebuah kerangka kerja untuk peningkatan atau perbaikan secara berkesinambungan.

ISO merupakan organisasi internasional khusus dalam hal standarisasi. Sampai tahun 1996, ISO telah memiliki anggota yang terdiri dari organisasi-organisasi standarisasi nasional yang berasal dari sekitar seratus negara. Tujuan ISO adalah mengembangkan dan mempromosikan standar-standar umum yang berlaku secara internasional. ISO bekerja melalui ratusan komite dan ribuan subkomite. Salah satu standar internasional yang terkenal adalah ISO-9000 yang merupakan hasil kerja dari Komit Teknik 176 (*Technical Committee 176-TC 176*). (Nasution, 2015: 290)

Seri ISO 9000 dapat dikelompokkan ke dalam dua tipe dasar standar, yaitu (1) seri-seri ISO 9000 yang memuat persyaratan standar sistem manajemen kualitas dan (2) seri-seri ISO 9000 yang berkaitan dengan petunjuk untuk pedoman manajemen kualitas (*quality management guidelines*).

Seri-seri ISO 9000 yang tergolong ke dalam standar-standar sistem manajemen kualitas adalah ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003 disusun untuk tujuan kontrak dan penilaian sistem manajemen kualitas formal berdasarkan kriteria ISO 9000. Sedangkan seri-seri ISO 9000 yang tergolong dalam aplikasi manajemen kualitas adalah ISO 9004 (Terry, 1997:368).



Gambar 2.6 Seri-seri ISO 9000

2.6.1 Sistem Manajemen Kualitas ISO-9001

Standar internasional sistem manajemen kualitas ISO-9001 merupakan salah satu dari tiga standar mengenai sistem manajemen kualitas yang dapat dipakai untuk jaminan kualitas oleh pihak luar. Sistem manajemen kualitas ISO-9001 adalah sistem jaminan kualitas dalam bidang desain, pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan.

2.6.2 Ruang Lingkup Sistem Manajemen Kualitas ISO-9001

Standar internasional sistem manajemen kualitas ISO-9001 menetapkan persyaratan sistem kualitas untuk dipergunakan bilamana kemampuan perusahaan dalam mendesain dan memasok produk yang sesuai perlu ditunjukkan. Persyaratan yang ditetapkan diarahkan terutama untuk memberikan kepuasan pada pelanggan

dengan cara mencegah terjadinya ketidaksesuaian pada seluruh tahapan operasi, mulai tahap desain sampai dengan pelayanan kepada pelanggan (Yamit, 2001: 152).

2.7 Peneliti Terdahulu

- Uche dan Ogele (2013), studi ini meneliti efek dari *Total Quality Management* terhadap kinerja industri di Nigeria. Data sekunder mengatur biaya control kualitas, pengeluaran gaji pada tenaga kerja dan nilai *output* industri yang berfungsi sebagai pengganti dari *Total Quality Management* dan kinerja industri di Anambara Negara. Data analisis yang digunakan adalah *Ordinary Least Square* (OSL) metode berganda untuk mengetahui pengaruh variable *predictor* terhadap variable dependen.
- Idam dan Linus (2014), penelitian ini meneliti tentang hubungan antara diidentifikasi faktor penting keberhasilan (CSF) dari *Total Quality Management* antara diidentifikasi faktor penting keberhasilan (CSF) dan unsur-unsur kinerja perusahaan di Nigeria, menggunakan teknik korelasi produk.
- Shehzad, Hashim dan Rashid (2014), tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi peran *Total Quality Management* di sektor jasa di Pakistan. Temuan penelitian menunjukkan hubungan positif antara *TQM* dan kinerja organisasi pelayanan di Pakistan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kualitatif.

- Frank dan Nongiba (2015), tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiris sejauh mana praktik *Total Quality Management* berhubungan dengan kinerja kualitas proyek konstruksi. Berdasarkan kerangka *TQM* dikembangkan dari kajian literature komprehensif *TQM*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif.

- Ogbari dan Borishade (2015), tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi hubungan antara komitmen manajemen puncak dan retensi pelanggan serta untuk menguji pengaruh reputasi organisasi di patronase terus menerus. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa *Total Quality Management* dan kepuasan pelanggan telah meningkat terus selama periode waktu dalam beberapa industri jasa tapi manajemen puncak masih banyak yang harus di lakukan dalam rangka untuk berkubu *TQM* dan kepuasan pelanggan sebagai kebijakan dalam organisasi mereka. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif.

2.8 Kerangka Pemikiran

Perusahaan pada masa lalu hanya bersaing pada tingkat regional dan nasional, pada masa sekarang harus menghadapi persaingan global. Tidak dapat di pungkiri, bahwa mutu merupakan salah satu faktor yang dapat menjadi modal dan alat yang tangguh bagi organisasi manapun agar dapat bertahan dan bahkan menjadi unggul dalam kompetisi pada era kapanpun.

Agar dapat menghasilkan peningkatan mutu produk yang diikuti dengan peningkatan produktivitas perusahaan, diperlukan partisipasi dari seluruh fungsi manajemen yang ada dalam perusahaan, serta partisipasi dari seluruh individu dalam perusahaan, baik dari manajer puncak, manajer menengah sampai dengan manajer tingkat bawah atau pelaksanaan.

Menurut Crosby dalam Terry, 1997:100, mencapai kualitas dalam produk atas jasa memerlukan pemeriksaan kinerja untuk mengkonfirmasi kesesuaian. Hal ini mengasumsikan struktur di mana manajemen tahu apa yang dibutuhkan.

Mutu tidaklah selalu terkait dengan produk dan dimensi produk, tetapi setelah periode *Total Quality Management* mengalami transformasi menjadi kualitas organisasi. Pentingnya *Total Quality Management (TQM)* di lingkungan bisnis saat ini adalah suatu tindakan yang sangat diperlukan dan penting.

Persaingan di pasar global menuntut para pelaku bisnis memenuhi standar-standar mutu internasional yang berlaku. Dalam memenuhi standar mutu internasional maka diciptakan sistem terpadu untuk mengoptimalkan efektivitas mutu perusahaan dengan diciptakannya kerangka kerja untuk peningkatan atau perbaikan secara berkesinambungan, yaitu seri ISO-9000.

ISO-9000 merupakan suatu seri dari standar standar internasional untuk sistem manajemen kualitas, yang menspesifikasikan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu dengan tujuan untuk menjamin bahwa pemasok (perusahaan) akan menyerahkan barang atau jasa yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

