

## **MODUL II**

# **MANAJEMEN KUALITAS**

| <b>Judul</b>       | <b>Manajemen Mutu Terpadu / TQM</b> |                          |
|--------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| <b>Penyusun</b>    | <b>Distribusi</b>                   | <b>Perkuliahan</b>       |
| <b>Nixon Erzed</b> | FEB<br>UNIVERSITAS<br>ESA UNGGUL    | Pertemuan – II<br>online |

**Tujuan :**

Mahasiswa mengerti dan paham tentang manajemen mutu terpadu  
(*Total Quality Management / TQM*)

**Materi:**

1. Pengertian Mutu
2. Mutu Jasa
3. Manajemen Mutu Terpadu (TQM)
4. Standarisasi
5. Elemen Pendukung Mutu

**Referensi :**

1. Ashok Rao and Lawrence P. Carr, *Total Quality Management: A Cross-functional Perspective*, John Wiley & Sons, 1996
2. Bernardine Wirjana, *Mencapai Manajemen Berkualitas*, Andi, 2007
3. Nursya'bani Purnama, *Manajemen Kualitas: Perspektif Global*, Fakultas Ekonomi UII, 2006
4. T. Yuri M Zagloel dan Rahmat Nurcahyo, *Total Quality Management*, 2012

## MANAJEMEN MUTU TERPADU TOTAL QUALITY MANAGEMENT - TQM

### A. Pengertian Mutu

Kata mutu mempunyai definisi yang berbeda-beda mulai dari yang konvensional sampai dengan yang strategik. Definisi yang konvensional biasanya menjelaskan salah satu pengertian mulai seperti memakai suatu komoditas dengan enak, konstruksi bangunan bagus dan tahan lama. Selain itu ada definisi lain yang menggambarkan kesan prima, nomor **satu** dan **paling baik**. Bagaimanapun para manajer yang menghadapi persaingan bisnis yang semakin keras, meningkatkan perhatian dengan definisi yang lebih strategik, yaitu memenuhi kebutuhan pelanggan.

Konsep mutu mulai dari organisasi manufaktur yang memproduksi produk (barang dan jasa) yang nyata, umpan balik terhadap mutu spesifikasi dari produk, dan mutu yang merefleksikan perbedaan atribut yang dapat diukur dari suatu produk. Hal ini berarti adanya kesesuaian dengan spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Adanya deviasi atau perbedaan dari spesifikasi perlu diperbaiki karena adanya mutu yang lebih rendah daripada yang diharapkan. Definisi ini merefleksikan pandangan internal organisasi dalam menyediakan produk. Hanya secara tidak langsung definisi ini menunjukkan keinginan atau harapan pelanggan.

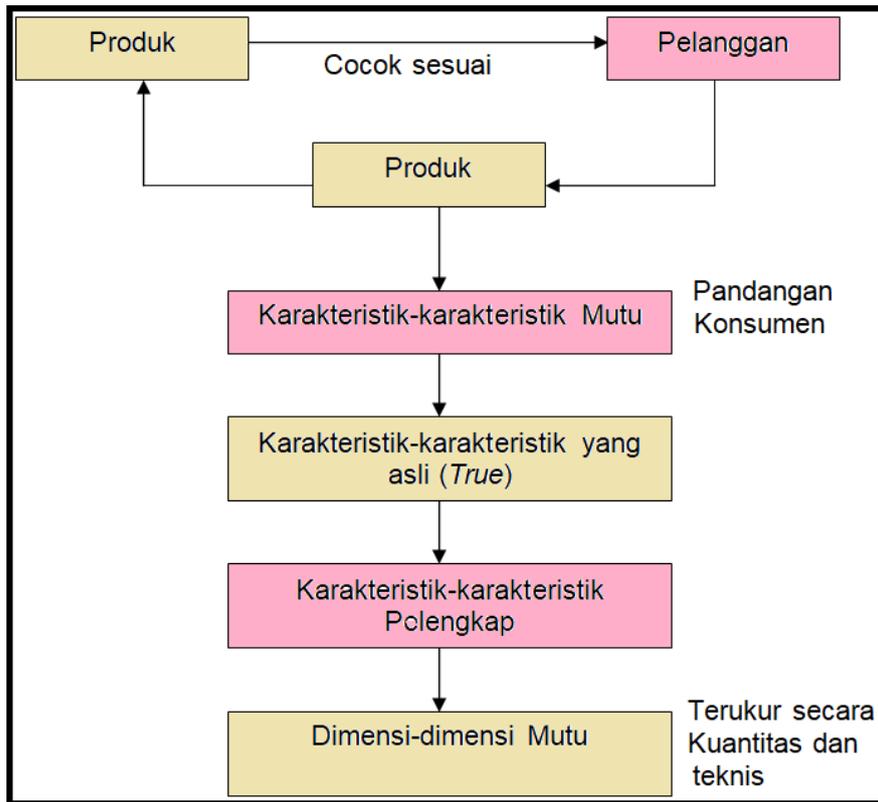
Menurut Philips B. Crosby (1980) yang menekankan pentingnya pimpinan puncak untuk menciptakan iklim yang nyaman dan menyakinkan bahwa

*“mutu adalah misi produk yang harus dicapai oleh organisasi dan karyawan disemua tingkatan dapat dimotivasi untuk mengejar peningkatan tetapi motivasi tersebut tidak akan berhasil kecuali disediakan alat untuk meningkatkannya”*

Ellias Whitney (abad 19) memperkenalkan pengendalian mutu dalam bentuk pengecekan barang-barang yang akan disampaikan pada pelanggan dengan cara memisahkan barang cacat dan barang yang tidak cacat baik dari segi penampilan maupun dan karakteristik agar konsumen merasa puas karena mendapatkan barang kualitas baik.

Dalam era sebelumnya. mandat mutu adalah mengukur variasi spesifikasi atau karakteristik produk terhadap standar yang telah ditetapkan

dan kemudian memberikan tantangan terjadinya proses manufacturing dan pelayanan yang memberikan sumbangan pada variasi tersebut. Tugas ini merupakan tugas dari kelompok inspeksi, dan biasanya terdiri dari para ahli teknik yang menjadi departemen tersendiri. Departemen ini paling sering melapor kepada pimpinan tinggi organisasi dan hanya secara tak langsung bekerja dengan manajer yang langsung bertanggung jawab pada proses produk. Secara skematis definisi mutu dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



**Gambar 1. Definisi Mutu**

Menurut Vincent Gaspersz Kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Dalam ISO 8402 (*Quality Vocabulary*), kualitas didefinisikan sebagai totalitas karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuan produk itu untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konfirmasi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*Conformance to the requirement*).

Di samping pengertian seperti yang disebutkan di atas, kualitas juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan ke arah perbaikan terus-menerus sehingga dikenal istilah: Q-MATCH (*Quality = Meets Agreed Terms and Changes*).

Definisi kualitas menurut Kotler, (1994) adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang bersifat tersirat.

Terdapat beberapa jenis kebutuhan pelanggan antara lain:

- a. *kebutuhan yang diutarakan dengan jelas oleh pelanggan;*
- b. *kebutuhan nyata dari pelanggan;*
- c. *kebutuhan yang tidak diutarakan, misalnya pelanggan mengharapkan pelayanan yang baik;*
- d. *kebutuhan kegembiraan yaitu kebutuhan nilai tambah dari karakteristik yang tidak diketahui sebelumnya.*
- e. *kebutuhan rahasia di mana pelanggan ingin dipandang sebagai konsumen cerdas yang berorientasi pada nilai.*

Menurut F. Tjiptono (1996), pengertian kualitas jasa yang dikembangkan oleh Garvin dalam (Lovelock, 1994: Peadar dan Rowland, 1995) ada 8 dimensi kualitas yaitu:

1. Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti, misalnya kecepatan, kemudahan, kenyamanan dan sebagainya.
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*Feature*) yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap misalnya kelengkapan interior, AC, dll.
3. Kehandalan (*reability*) yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai.
4. Kesesuaian dengan spesifikasi yaitu desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan.
5. Daya tahan (*durability*) berkaitan dengan berapa lama suatu produk dapat terus digunakan.
6. *Serviceability* meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi serta penanganan keluhan yang memuaskan.
7. *Estetika* yaitu daya tarik produk terhadap panca indra.
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*) yaitu citra dan reputasi produk serta tanggungjawab organisasi terhadapnya.

Azrul Azwar, (1994) mengatakan beberapa pengertian tentang konsep kualitas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kualitas adalah tingkat kesempurnaan dari penampilan suatu yang sedang diamati (Winston Dictionary, 1956).
- b. Kualitas adalah sifat yang dimiliki oleh suatu program (Donabedian, 1980).
- c. Kualitas adalah totalitas dari wujud serta ciri dari suatu barang jasa, yang didalamnya terkandung sekaligus pengertian rasa aman atau pemenuhan kebutuhan para pengguna (Din ISO 8402, 1966).
- d. Kualitas adalah kepatuhan terhadap standar yang telah ditetapkan (Crosby, 1984).

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi tersebut di atas terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

- a) kualitas meliputi usaha memenuhi harapan pelanggan;
- b) kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
- c) kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Berdasarkan beberapa persamaan elemen-elemen tersebut di atas, Davis (1996: 4) membuat definisi mengenai kualitas yang cakupannya lebih luas, yaitu: "kualitas merupakan suatu kondisi di mana yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan".

Dalam pendekatan TQM, sesungguhnya kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai akan pentingnya kualitas mutu pelayanan. Semua usaha manajemen diarahkan untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Apa pun yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya bila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan. Adanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai bahan analisis untuk meningkatkan pelayanan.

Menurut Parasuraman, Zeithami, dan Berry (1985) seperti dikutip oleh F. Tjiptono (2001) merumuskan model kualitas jasa yang menyoroti persyaratan-persyaratan utama untuk memberikan kualitas jasa yang diharapkan.

Menurut F. Tjiptono (1998: 40) berbagai definisi tersebut di atas, terdapat beberapa kesamaan, yaitu:

1. *Kualitas meliputi usaha untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.*
2. *Kualitas mencakup produk, jasa manusia, proses, lingkungan.*
3. *Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin kurang berkualitas di masa mendatang).*

Mutu/kualitas ditentukan oleh para manajer senior suatu organisasi yang berkat posisi yang dimilikinya bertanggung jawab kepada pelanggan, karyawan, pemasok, dan pemegang saham untuk keberhasilan suatu usaha. Manajer senior ini mengalokasikan implementasi proses manajemen yang memungkinkan perusahaan memenuhi visi dan misi mereka.

Kualitas pelayanan sangat dibutuhkan terutama di industri jasa perbankan mengingat nasabah yang mempunyai keinginan yang selalu ingin dipenuhi dan dipuaskan. Masyarakat selalu mengharapkan untuk mendapatkan pelayanan yang maksimal dari para penyedia jasa dalam hal ini mereka ingin diperlakukan secara profesional serta memperoleh sesuatu sesuai dengan yang mereka harapkan.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi tersebut di atas terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

- a) Kualitas meliputi usaha memenuhi harapan pelanggan;
- b) Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
- c) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Berdasarkan beberapa persamaan elemen-elemen tersebut di atas, Davis (1996: 4) membuat definisi mengenai kualitas yang cakupannya lebih luas, yaitu: "Kualitas merupakan suatu kondisi di mana yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan".

Definisi kualitas menurut Kotler, (1994) adalah keseluruhan ciri serta sifat dari suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada

kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang bersifat tersirat.

Terdapat beberapa jenis kebutuhan pelanggan antara lain:

- a. Kebutuhan yang diutarakan dengan jelas oleh pelanggan;
- b. Kebutuhan nyata dari pelanggan;
- c. Kebutuhan yang tidak diutarakan, misalnya pelanggan mengharapkan pelayanan yang baik;
- d. Kebutuhan kegembiraan yaitu kebutuhan nilai tambah dari karakteristik yang tidak diketahui sebelumnya.
- e. Kebutuhan rahasia di mana pelanggan ingin dipandang sebagai konsumen cerdas yang berorientasi pada nilai.

#### Rintangan Peningkatan Mutu

1. Menolak perencanaan dan transformasi jangka panjang
2. Asumsi teknologi baru mampu menyelesaikan masalah
3. Meniru organisasi lain tanpa memahami mengapa mereka sukses
4. Memutuskan kalau masalah kita berbeda
5. Mempelajari manajemen hanya dengan teori tanpa pengalaman
6. Tergantung pada bagian pengendalian mutu
7. Menyalahkan serikat pekerja atau suatu permasalahan
8. Mutu dengan inspeksi
9. Upaya awal yang keliru

#### **B. Mutu Jasa**

Sepuluh faktor utama yang menentukan mutu/kualitas jasa yaitu:

1. *Reability*, mencakup dua hal pokok yaitu konsistensi kerja (*performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependability*). Hal ini berarti organisasi memberikan jasanya secara tepat semenjak saat pertama, selain itu organisasi yang bersangkutan memenuhi janjinya menyampaikan jasanya sesuai jadwal yang disepakati.
2. *Responsiveness*, yaitu kemauan atau kesiapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan.

3. *Competence*, artinya setiap orang dalam suatu organisasi memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tertentu.
4. *Access*, meliputi kemudahan untuk dihubungi dan ditemui.
5. *Courtesy*, meliputi sikap sopan santun, respek, perhatian dan keramahan yang dimiliki para *contact personal* (resepsionis, operator telepon, dan lain-lain).
6. *Communication* artinya memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa yang dapat mereka pahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan.
7. *Credibility* yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya, kredibilitas mencakup nama organisasi, karakteristik pribadi *contact personal* dan interaksi dengan pelanggan.
8. *Security*, yaitu aman dari bahaya, resiko, keragu-raguan. Aspek ini meliputi keamanan secara fisik (*physical safety*), keamanan finansial (*financial security*) dan kerahasiaan (*confidentiality*).
9. *Understanding/knowing the customer*, yaitu usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan.
10. *Tangibles*, yaitu bukti fisik dari jasa, bisa berupa fasilitas fisik, peralatan yang dipergunakan, representasi fisik dan jasa.

Ada 3 (tiga) kriteria pokok yang digunakan pelanggan dalam menilai kualitas jasa yaitu:

- (1) *outcome-related*,
- (2) *process related*, dan
- (3) *image-related*.

Di mana bahwa ke-3 (tiga) kriteria tersebut dapat dijabarkan menjadi enam unsur yaitu:

1. *Professionalism and skills*, kriteria yang pertama ini merupakan *outcome-related criteria*, dimana pelanggan menyadari bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional dan sumber daya fisik, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pelanggan secara profesional.
2. *Attitude and behaviour*, kriteria ini adalah *process-related criteria*, pelanggan merasa bahwa karyawan organisasi menaruh

perhatian terhadap mereka dan membantu dalam memecahkan masalah secara spontan dan senang hati.

3. *Accessibility* dan *Flexibility*, kriteria ini termasuk dalam *process related criteria*, pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam kerja, karyawan dan sistem operasionalnya, dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat dilakukan akses dengan mudah, selain itu dirancang dengan maksud agar dapat bersifat fleksibel dalam menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan.
4. *Realibility and Trustworthiness*, kriteria ini juga termasuk *pprprocess-related criteria*, pelanggan memahami apapun yang terjadi, mereka bisa mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya.
5. *Recovery*, kriteria ini termasuk dalam proses *related criteria*, pelanggan memahami apapun yang terjadi, mereka bisa mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat.
6. *Reputation and Credibility*, kriteria ini merupakan *image-related criteria*, pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya.

Uraian di atas menunjukkan bahwa pelayanan pada hakikatnya tujuan organisasi adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan Total Quality Management (TQM), sesungguhnya kualitas pelayanan ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai akan pentingnya kualitas mutu pelayanan. Semua usaha manajemen diarahkan untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Apa pun yang dilakukan manajemen tidak akan ada gunanya bila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan. Adanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai bahan analisis untuk meningkatkan pelayanan.

Pelayanan umum adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah baik di pusat, di daerah, BUMN, dan BUMD dalam bentuk barang maupun jasa dalam rangka

pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Day dalam Tse dan Wilton (1998: 87), Kepuasan pelanggan adalah respons pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya (norma kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Wilkie (1990) mendefinisikannya sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa Engel, et.al. (1990: 87) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli di mana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan pelanggan. Sedangkan Kotler (1994) menandakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya.

Menurut F. Tjiptono (1997), kepuasan pelanggan tidak lepas dari kreativitas yang memungkinkan organisasi jasa menangani dan memecahkan masalah-masalah yang sedang maupun yang akan dihadapi dalam praktek bisnis yang dilakukan sehari-hari. Untuk mewujudkan dan mempertahankan kepuasan pelanggan, organisasi jasa harus melakukan 4 (empat) hal:

1. Mengidentifikasi siapa pelanggannya.
2. Memahami tingkat harapan pelanggan atas kualitas.
3. Memahami strategi kualitas pelayanan pelanggan.
4. Memahami siklus pengukuran umpan balik dari kepuasan pelanggan.

Menurut Kotler (1997: 59) kepuasan adalah:

*Perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (hasil) suatu produk dan harapan-harapannya. Jadi kepuasan merupakan fungsi dari kesan kinerja dan harapan, bila kinerja berada di bawah harapan, pelanggan tidak puas, sebaiknya apabila kinerja berada di bawah harapan, pelanggan tidak puas, sebaliknya apabila kinerja dapat memenuhi harapan pelanggan, maka puas dan senang.*

Berdasarkan pengertian di atas, maka banyak organisasi memfokuskan pada kepuasan tinggi karena para pelanggan yang kepuasannya hanya pas mudah untuk berubah pikiran bila mendapat tawaran yang lebih baik. Mereka yang amat puas akan sukar merubah pilihannya. Kepuasan yang tinggi dapat menciptakan kelekatan

emosional terhadap jasa yang diberikan, hasilnya adalah kesetiaan pelanggan yang tinggi. Bagaimana para pembeli membentuk harapan mereka yaitu oleh pengalaman pembelian mereka sebelumnya, nasihat teman dan kolega serta janji dan informasi pemasar dan para pesaingnya.

Kepuasan pelanggan mempunyai banyak definisi, antara lain menurut Day (Tjiptono, 1998: 56) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya.

Wilkie (1986: 32) mendefinisikan sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. (Engel et.al, 1992: 52) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli di mana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (*outcome*) tidak memenuhi harapan.

Menurut Azwar (1998: 78) untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan para pemakai jasa pelayanan, apabila berhasil dipenuhi akan dapat menimbulkan rasa puas terhadap pelayanan. Dengan pengertian tersebut di atas maka mutu pelayanan adalah yang merujuk pada tingkat kesempurnaan pelayanan dalam menimbulkan rasa puas pada diri setiap pelanggan. Sebaik-baik mutu pelayanan semakin tinggi kepuasan pelanggan. Namun demikian kepuasan tersebut ternyata bersifat subyektif, tergantung dari latar belakang yang dimiliki setiap orang dapat saja memiliki tingkat kepuasan yang berbeda untuk atau satu pelayanan kesehatan yang sama, disamping itu sering ditemukan pelayanan yang dinilai telah memuaskan pelanggan, namun jika ditinjau dari kode etik serta standar pelayanan profesi mungkin dapat saja belum dipenuhi.

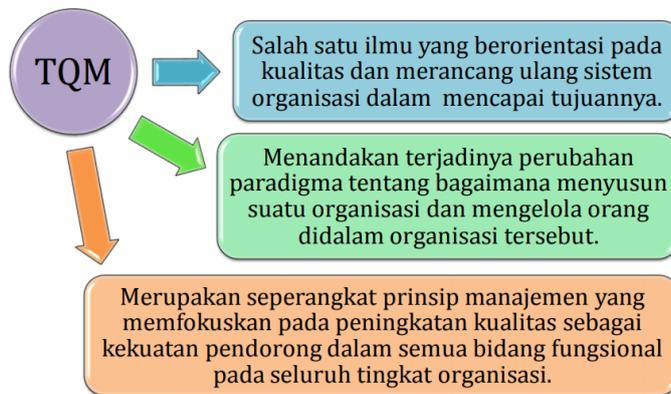
Beberapa pendapat mengenai kepuasan pelanggan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian kepuasan pelanggan adalah terpenuhinya harapan pelanggan dalam membeli suatu jasa yang dapat menimbulkan rasa puas pada diri pelanggan.

Pengertian kualitas dan jasa di atas, maka dapat pula didefinisikan bahwa kualitas jasa berpusat pada upaya

pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut Freddy Rangkuti (2002: 28) kualitas jasa didefinisikan sebagai penyampaian jasa yang akan melebihi tingkat kepentingan pelanggan.

### **C. Manajemen Mutu Terpadu (TQM)**

Manajemen Mutu Terpadu sangat populer di lingkungan organisasi profit, khususnya di lingkungan berbagi badan usaha/perusahaan dan industri, yang telah terbukti keberhasilannya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya masing – masing dalam kondisi bisnis yang kompetitif. Kondisi seperti ini telah mendorong berbagai pihak untuk mempraktekannya di lingkungan organisasi non profit termasuk di lingkungan lembaga pendidikan.



Menurut Hadari Nawari (2005:46) Manajemen Mutu Terpadu adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*public service*) dan pembangunan masyarakat (*community development*). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pentahapan pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas. Setiap pekerjaan dalam manajemen mutu terpadu harus dilakukan melalui tahapan perencanaan, persiapan (termasuk bahan dan alat), pelaksanaan teknis dengan metode

kerja/cara kerja yang efektif dan efisien, untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa yang bermanfaat bagi masyarakat.

Menurut Cassio

*“TQM, a philosophy and set of guiding principles that represent the foundation of a continuously improving organization, include seven broad components :*

- 1. A focus on the customer or user of a product or service, ensuring the customer’s need an expectations are satisfied consistenly.*
- 2. Active leadership from executives to establish quality as a fundamental value to be incorporated into a company’s managemen philosophy.*
- 3. Quality concept (e.g. statistical process control or computer assisted design, engineering, and manufacturing) that are thoroughly integrated throughout all activities of or a company.*
- 4. A corporate culture, established and reinforced by top executives, that involves all employees in contributing to quality improvement.*
- 5. A focus on employee involvement, teamwork, and training at all levels in order to strengthen employee commitment to continous quality improvement.*
- 6. An approach to problem solving that is base on continously gathering, evaluating, and acting on facts and data is a systematic manner.*
- 7. Recognition of supliers as full partners in quality management process.*

## **Prinsip TQM**

- 1 • Fokus pada konsumen.
- 2 • Top manajemen harus mengembangkan kepemimpinan untuk kualitas.
- 3 • Kualitas adalah isu strategis.
- 4 • Kualitas adalah tanggung jawab seluruh karyawan pada semua tingkatan organisasi.
- 5 • Semua fungsi organisasi harus fokus pada peningkatan kualitas secara terus menerus untuk mencapai tujuan strategis.
- 6 • Masalah kualitas dipecahkan melalui kerjasama antara karyawan dan manajemen.
- 7 • Peningkatan kualitas yang terus menerus (*Continuous improvement*).
- 8 • Latihan dan pendidikan bagi semua karyawan merupakan dasar untuk meningkatkan kualitas yang terus menerus.

Pengertian lain

1. TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.
2. Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.
3. Suatu cara meningkatkan kinerja secara terus- menerus (*continously 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.
4. TQM adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk :
  - Memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi.
  - Memperbaiki semua proses penting dalam organisasi.
  - Memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan diwaktu yang akan datang.”
5. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan

Karakteristik TQM sebagai berikut :

1. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal
2. Memiliki opsi yang tinggi terhadap kualitas
3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Memiliki komitmen jangka panjang.
5. Membutuhkan kerjasama tim
6. Memperbaiki proses secara kesinambungan
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
8. Memberikan kebebasan yang terkendali
9. Memiliki kesatuan yang terkendali
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

## **D. Standarisasi Manajemen Kualitas**

ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) mendefinisikan Manajemen Kualitas sebagai semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan-tujuan, dan tanggung jawab serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*). Tanggung jawab manajemen kualitas ada pada semua level dari manajemen, tetapi harus dikendalikan oleh manajemen puncak (*top management*), dan implementasinya harus melibatkan semua anggota organisasi.

Sekalipun konsep TQM banyak dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa TQM "*Made In Japan*" hal ini dikarenakan banyak aspek TQM yang bersumber dari Amerika, diantaranya sebagai berikut:

1. Manajemen ilmiah yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan
2. Dinamika kelompok yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan pengalaman kelompok.
3. Pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia
4. Motivasi prestasi
5. Keterlibatan karyawan
6. Sistem sosioteknikal, dimana organisasi beroperasi sebagai sistem yang terbuka.
7. Pengembangan organisasi
8. Budaya organisasi, yakni menyangkut keyakinan, mitos dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi.
9. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak.
10. Konsep *linking-pin* dalam organisasi, yakni membentuk tim fungsional silang.

## **E. Elemen Pendukung Dalam *Total Quality Management (TQM)***

Pelaksanaan *Total Quality Management* juga akan ditemukan elemen-elemen pendukung untuk menunjang keberhasilan, yaitu sebagai berikut.

### **1. Kepemimpinan**

Manajemen senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan MMT/TQM sebagai proses manajemen peranan manajer senior sebagai penasihat, guru, dan pimpinan tidak bisa diremehkan. Pimpinan senior suatu organisasi harus sepenuhnya menghayati implikasi manajemen di dalam suatu ekonomi internasional di mana manajer yang paling berhasil, paling mampu, dan paling hebat pendidikannya di dunia harus diperebutkan melalui persaingannya yang ketat. Kenyataan hidup yang berat ini akan menyadarkan manajer senior mengakui bahwa mereka harus mengembangkan secara partisipatif, baik misi, visi, maupun proses manajemen, yang dapat mereka gunakan untuk mencapai keduanya. Pimpinan bisnis harus mengerti bahwa MMT adalah suatu proses yang terdiri atas tiga prinsip dan elemen-elemen pendukung yang harus mereka kelola agar mencapai perbaikan mutu yang berkesinambungan sebagai kunci keunggulan bersaing.

Hal yang perlu dimiliki oleh pimpinan dalam manajemen mutu terpadu yakni sebagai berikut:

- a. pimpinan mendasarkan keputusan pada data, bukan pendapat saja;
- b. pimpinan merupakan pelatih dan fasilitator bagi setiap individu/ bawahan;
- c. pimpinan harus secara aktif terlibat dalam pemecvahan masalah yang dihadapi oleh bawahan;
- d. pimpinan harus bisa membangun komitmen, yang menjamin bahwa setiap orang memahami misi, visi, nilai dan target perusahaan yang jelas;
- e. pimpinan dapat membangun dan memelihara kepercayaan;
- f. pimpinan harus paham betul untuk mnegucapkan terima kasih kepada bawahan yang berhasil/berjasa.

- g. aktif mengadakan kaderisasi melalui pendidikan dan pelatihan yang terprogram;
- h. beorientasi selalu pada pelanggan eksternal/internal;
- i. pandai menilai situasi dan kemampuan orang lain secara tepat;
- j. dapat menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan;
- k. mau mendengar dan menyadari kesalahan;
- l. selalu mau memperbaiki sistem dan mau berimprovisasi;
- m. bersedia belajar kapan saja dan di mana saja.

## 2. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan dan pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *banchmarking*, statistik dan teknik lainnya juga digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang paripurna.

## 3. Struktur Pendukung

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu di dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan. Akan tetapi lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri. Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu tim manajemen senior untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui "*network*" dengan manajer mutu dibagian lain dalam organisasi dan membantu sebagai nara sumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi tim manajer senior.

## 4. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu mungkin perlu ditempuh dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi kepada seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal manajer harus bertemu pribadi dengan para karyawan untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap karyawan.

## 5. Ganjaran dan Pengakuan

Tim individu yang berhasil menerapkan proses mutu harus diakui dan mungkin diberi ganjaran sehingga karyawan lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan. Gagal mengenali seseorang mencapai sukses dengan menggunakan proses manajemen mutu terpadu akan memberikan kesan bahwa ini bukan arah menuju pekerjaan yang sukses dan memungkinkan promosi atau sukses individu secara menyeluruh. Jadi, pada dasarnya karyawan yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/ccontoh bagi karyawan lainnya.

## 6. Pengukuran

Penggunaan data hasil pengukuran menjadi sangat penting di dalam menetapkan manajemen mutu. Penjelasan, pendapat harus diganti dengan data dan setiap orang harus diberi tahu bahwa yang penting bukan yang dipikirkan, melainkan yang diketahuinya berdasarkan data. Di dalam menentukan penggunaan data, kepuasan pelanggan eksternal harus diukur untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka benar-benar dipenuhi.

Model TQM di atas menunjukkan suatu *philosophy* bahwa mutu yang diinginkan didapat dari kekuatan kepemimpinan, perencanaan, *design*, dan peningkatan inisiatif. Elemen kunci tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat bagian, yaitu sebagai berikut.

- a. *Foundation*, termasuk di dalamnya *ethics, integrity, and trust*.
- b. *Building Bricks*, termasuk di dalamnya *training, teamwork, and leadership*.
- c. *Binding Mortar*, termasuk di dalamnya adalah *communication*.
- d. *Roof* adalah *recognition*.

### **ad. 1. Foundation**

TQM dibangun di atas suatu fondasi yang terdiri atas *ethics, integrity, dan trust*. Ini akan menumbuhkan keterbukaan, keadilan, ketulusan dan memberikan peluang bagi semua orang untuk ikut serta dalam proses pelaksanaannya. Ketiga elemen kunci pada grup ini akan membuka potensi TQM yang luar biasa. Ketiganya berjalan beriringan, tetapi memberikan kontribusi yang berbeda dan saling melengkapi dalam TQM.

- a. *Ethics* adalah suatu bentuk kedisiplinan akan menjalankan hal-hal yang dianggap baik oleh perusahaan dan menghindari diri dari tindakan-tindakan yang dianggap buruk. Ada dua jenis etika perusahaan, yaitu yang berkaitan dengan etika bisnis dan etika personal, etika dari individual SDM terhadap perusahaan dan sesama SDM.
- b. *Integrity* termasuk di dalamnya adalah kejujuran, moralitas, nilai, keadilan, dan ketulusan. Semuanya harus terwujud dalam hubungan antara komponen perusahaan terhadap konsumen. Suatu perusahaan hendaknya mampu menilai apa yang konsumen harapkan dan apa yang pantas diberikan kepada konsumen berdasarkan nilai-nilai tersebut.
- c. *Trust*, kepercayaan di antara karyawan dan pihak-pihak terkait dengan perusahaan akan memudahkan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan. Jadi, kepercayaan akan mendatangkan lingkungan yang kooperatif terhadap TQM.

#### **ad. 2. Bricks**

Setelah memiliki fondasi yang kuat, maka pilar penyangga akan lebih kuat lagi dalam mencapai “atap” yang menjadi tujuan TQM, yaitu *recognition*.

*Bricks* terdiri atas hal-hal berikut.

- a. *Training*—Diklat sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Tugas diklat biasanya dibebankan pada supervisor atau badan tersendiri dari *Human Resources Departement*. Pada dasarnya diklat yang dibutuhkan karyawan di antaranya keahlian personal sesuai dengan pekerjaan masing-masing, kemampuan untuk bekerja aktif dalam tim, pemecahan masalah, pembuatan keputusan, ekonomi dan bisnis, dan keahlian teknis lainnya sehingga akan mampu mendapatkan karyawan yang efektif.
- b. *Teamwork*—Kekuatan tim akan lebih hebat dari individu. Dengan tim permasalahan akan lebih cepat diselesaikan dengan lebih banyak solusi yang dapat saling mengisi.

Tim juga akan mampu mengimprovisasi proses dan pelaksanaan TQM. Ada tiga tipe tim yang disarankan dalam TQM, yaitu sebagai berikut.

- i. *Quality Improvement Teams or Excellence Teams (QITS)* – Ini adalah bentukan tim yang sifatnya temporer yang bertugas untuk menyelesaikan problem yang spesifik. Biasanya bentukan tim ini digunakan dalam kurun waktu tiga sampai dengan dua belas bulan.

Tim ini juga biasanya digunakan lagi ketika permasalahan yang sama timbul pada periode waktu berikutnya.

ii. *Problem Solving Teams* (PSTs)

Tim ini juga bersifat temporer dengan tugas menyelesaikan permasalahan yang juga spesifik dan mengidentifikasi serta menangani penyebab permasalahan dengan kurun waktu satu minggu sampai dengan tiga bulan. Dengan tingkat permasalahan yang lebih rendah daripada permasalahan yang dihadapi QITS.

- iii. *Natural Work Teams* (NWTs) – Bentuk tim ini terdiri atas sekelompok kecil SDM ahli di bidangnya dengan tiap-tiap anggota tim memikul tugas dan tanggung jawab sendiri-sendiri yang dibagi berdasarkan kapabilitasnya. Konsep yang terdapat di dalam tim yang melibatkan karyawan, kesanggupan *me-manage* tim secara professional, dan kesatuan di antara anggota tim yang berupa lingkaran berkualitas. Tim ini berkesinambungan tanpa ada batas waktu dengan jam kerja kurang lebih satu sampai dengan dua jam setiap minggunya.

c. *Leadership* – Bisa dikatakan sebagai kunci utama dalam TQM.

Sosok kepemimpinan dalam TQM hendaknya yang memiliki visi ke depan dan mampu menginspirasi anggotanya. Pemimpin di sini juga berarti mampu membuat arah strategi yang dapat dipahami oleh semua komponen yang ada dengan nilai-nilai yang mewakili seluruh kepentingan. Sosok kepemimpinan ini biasanya dipegang oleh seorang manajer. Dalam TQM juga dibutuhkan supervisor yang berkomitmen untuk memimpin karyawan. Seorang supervisor harus paham betul. TQM dengan seperangkat nilai dan *philosophy* yang terkandung di dalamnya dan mampu mengkomunikasi-kannya ke seluruh elemen yang berada di bawahnya. Intinya keseluruhan TQM harus dipahami, dipegang, dan dipimpin oleh perangkat *top management* yang harus memiliki komitmen tinggi terhadap hal tersebut. Nilai obyektivitas harus dijunjung tinggi karena *top management* bertindak dari *planer* sampai *measurement*.

### **ad. 3. Binding Mortar**

*Binding Mortar* merupakan elemen kunci yang melingkupi keseluruhan model dari TQM.

*Communication* – Komunikasi adalah suatu jembatan yang menentukan keberhasilan TQM. Komunikasi yang tidak tepat dan tidak tertuju ke sasaran akan mengakibatkan rubuhnya model TQM. Kesatuan dari keseluruhan elemen kunci ini disatukan dengan suatu komunikasi yang tepat, yang tepat sasaran dan tepat ide. Komunikasi yang baik dalam TQM diperlukan antara seluruh elemen organisasi, *supplier*, dan konsumen. Dalam kondisi apa pun seorang supervisor harus peka terhadap aliran informasi yang ada di sekitarnya yang kemudian disampaikan ke manajemen untuk diolah sedemikian rupa menjadi suatu keputusan terhadap suatu kondisi berupa informasi untuk kemudian disampaikan ke pihak-pihak yang terkait. Ada beberapa macam komunikasi, yaitu sebagai berikut.

- i. *Downward communication* – Aliran komunikasi dari atas ke bawah. Komunikasi ini tergolong dominan dalam organisasi. Dari top manajemen yang menyampaikan informasi ke supervisor, selanjutnya dari supervisor ke karyawan adalah contoh dari komunikasi ini.
- ii. *Upward communication* – Dapat berupa kritikan karyawan terhadap manajemen atau hasil mata-mata karyawan dan pengetahuan lainnya dari karyawan yang disampaikan ke atas, demi kesempurnaan TQM.
- iii. *Sideways communication* – Komunikasi ini sangat penting karena memecah dinding pembatas antara satu departemen dengan departemen lainnya. Tanpa komunikasi ini TQM akan terpecah dari satu departemen dengan yang lainnya.

### **ad. 4. Roof**

*Recognition* – *Recognition* adalah elemen terakhir dari TQM. Seharusnya elemen ini mampu memberikan sugesti dan *achivement* bagi tim dan karyawan individual. Dengan seseorang memperoleh suatu pengakuan, akredibilitas, maka secara otomatis akan terjadi perubahan yang luar biasa dalam kepercayaan diri, *self esteem*, produktivitas, dan kualitas kerja yang sesuai dengan mutu yang diharapkan perusahaan. Secara tidak langsung hal inilah yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kepada konsumen berupa produk dengan mutu yang tinggi sebagai hasil dari pemberdayaan SDM yang berkualitas.

Pengakuan atau kredibilitas dapat terjadi dengan cara, terjadi pada tempat serta terjadi pada waktu, antara lain sebagai berikut:

- Cara – Berupa sertifikat penghargaan, trofi, plakat, dan sebagainya.
- Tempat – Penampilan yang baik dapat dilihat dari kondisi kerja departemen, panitia, tim, dan top manajemen.
- Pengakuan - di sini terjadi di kalangan departemen, top manajemen, ataupun di kalangan karyawan
- Waktu – Pengakuan dapat diberikan pada waktu tertentu, seperti rapat staf, penghargaan yang sifatnya rutin, dan sebagainya.

### **Model TQM yang Disederhanakan**



Untuk membuat dan mengaplikasikan sebuah model dari *Total Quality Management*, maka dilakukan langkah-langkah awal sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi elemen-elemen yang diperlukan untuk kesuksesan pendekatan manajemen kualitas.
2. Mengetahui cara cara agar keseluruhan elemen tersebut dapat terkoneksi satu dengan yang lain sehingga dapat mencapai tujuan.
3. Membuat pilihan-pilihan proses yang dapat dipilih dalam mencapai tujuan dari manajemen kualitas.

4. Mempelajari keahlian dan pengetahuan untuk menyeimbangkan perencanaan startegik perusahaan yang akan dilakukan dengan rutinitas proses operasional sehari- hari.
5. Mempelajari keahlian dan pengetahuan yang akan digunakan oleh tiap-tiap sumber daya manusia dan sumber daya perusahaan untuk peningkatan aktivitas produksi sehari-hari.
6. Belajar untuk menghilangkan kesan cambukan SDM dalam peningkatan produktivitas sebagai upaya mereka untuk menjadi karyawan pilihan dalam satu bulan, tetapi membuat mereka melakukannya secara tulus.
7. Mempelajari keahlian manajemen dengan baik dan mengetahui kebutuhan karyawan dan sumber daya perusahaan lainnya agar semua elemen yang berperan dalam TQM dapat bekerja sampai pada titik tertinggi
8. Menghindari titik kepuasan karyawan yang akan menyebabkan mereka berhenti untuk meningkatkan produktivitas dan justru sebaliknya harus mempelajari hal-hal yang membakar semangat mereka pada saat proses TQM berlangsung.

Pelaksanaan Model TQM harus berpegang pada prinsip-prinsip kesuksesan model TQM berikut.

1. Kesuksesan TQM membutuhkan perubahan tingkah laku dan budaya
2. Manajemen TQM harus dipisah dari HRD dan Manajemen Organisasional (OM), dengan kata lain divisi TQM hendaknya dibuat tersendiri.
3. Kesuksesan TQM adalah kemampuan untuk memadukan manajemen organisasi dengan Departemen *Human Resource Development*.
4. TQM, HRM, dan OM haruslah memiliki satu kesatuan pandangan dan berkesinambungan.

Dua macam pendekatan Model TQM adalah sebagai berikut.

1. *Traditional Management Approach* (Model Pendekatan Tradisional)  
Model ini adalah model yang paling sering digunakan, yaitu pimpinan suatu pendekatan TQM dengan memaksakan penerapan TQM yang akan ke HRD dan OM. Hal ini berarti bahwa pimpinan tidak berdampingan dengan HRD dan OM dalam merancang TQM itu sendiri. Akibatnya adalah pendekatan ini dapat mengalami kegagalan sebanyak 80%. Hal itu terjadi karena yang terkesan dari TQM dengan pendekatan ini adalah *Rat Race* atau perburuan hadiah yang akan

menimbulkan cara-cara tidak sehat atau Run end atau kinerja yang mendadak berhenti ketika seorang karyawan merasa tidak mampu ataupun sudah puas.

**2. Integrated Management Approach (Model Pendekatan Terpadu)**

TQM adalah perpaduan dan penyeimbangan antara budaya kerja yang telah ada di OM dan HRD dengan budaya yang akan diciptakan oleh TQM sehingga tercipta suatu garis tengah yang menjembatani semua kebutuhan dan kebudayaan HRD dan OM dengan alur dari TQM dengan tujuan yang dibawa oleh TQM. Dengan demikian, di antara ketiganya akan tercipta suatu integritas, kesepahaman, tanpa adanya rasa saling dirugikan dan mereka akan berkinerja lebih baik tanpa perlu merasakan aura kompetisi yang tidak sehat seperti *Rat Race* dan *Runs end*. Tingkat keberhasilan sangat tinggi mengingat akan disesuaikan antara tingkat keberhasilan yang diinginkan perusahaan dengan kemampuan dan kemauan para pelaksana.

Beberapa perusahaan, akan menjadi sangat sulit ditemukan titik temu dalam perencanaan TQM pendekatan terpadu. Ada beberapa hal yang dapat dijadikan prinsip, di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Para manajer berkomitmen untuk melaksanakan model yang akan mereka buat bersama
2. Formula sederhananya adalah  $HRD + Organisation Development = TQM$

Agar selalu diingat, TQM berkaitan dengan upaya perbaikan mutu tersu menerus.. dan ingatlah skema berikut :

