

**DIKTAT**

# **SISTEM MANAJEMEN MUTU**



**Oleh**

**NURI ASLAMI, M.Si**  
**NIP. 19930219 201903 2 021**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**SUMATERA UTARA**  
**2020**

# **SISTEM MANAJEMEN MUTU**

**Oleh**

**NURI ASLAMI, M.Si**  
**NIP. 19930219 201903 2 021**

**KONSULTAN:**



**M. IRWAN PADLI NST, S.T, M.M, M.KOM**  
**NIP. 19750213 200604 1 003**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**SUMATERA UTARA**

**2020**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kesehatan sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan Diktat Sistem Manajemen Mutu. Shalawat beriring salam juga tidak lupa penulis ucapkan kepada junjungan kita, Nabi besar Muhammad S.A.W, Semoga kita diberikan safa'atnya di hari akhir kelak.

Penulisan diktat ini sebagai bahan perkuliahan yang menyajikan tentang Sistem Manajemen Mutu secara dasar dan umum untuk mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara. Penulis berharap diktat ini dapat bermanfaat dalam mengkaji ilmu tentang Sistem Manajemen Mutu.

Penulis sangat bersyukur atas selesainya diktat Sistem Manajemen Mutu ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa segala yang dilakukan dalam penulisan Diktat Sistem Manajemen Mutu ini tidak akan terlaksana dengan baik tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan diktat ini.

Penulis menyadari diktat Sistem Manajemen Mutu ini belumlah sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan diktat Sistem Manajemen Mutu ini sehingga nantinya dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Wassalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Medan, 1 Juli 2020

Penulis



Nuri Aslami, M.Si

NIP. 19930219 201903 2 021

## DAFTAR ISI

### Halaman

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB 1 Konsep Mutu .....</b>	<b>1</b>
A. Pengertian Mutu .....	1
B. Perspektif Terhadap Mutu .....	3
C. Kontrol Mutu, Jaminan Mutu dan Mutu Terpadu .....	4
D. Dimensi dan Pengukuran Mutu .....	7
E. Soal Diskusi .....	9
<b>BAB 2 Pendekatan Mutu .....</b>	<b>10</b>
A. Sejarah Mengenai Pendekatan Mutu .....	10
B. Pemikiran Beberapa Pakar .....	11
C. Aplikasi Konsep Mutu Berdasarkan Pandangan Tradisional dan Modern .....	14
D. Evolusi Sistem Peningkatan Mutu .....	15
E. Soal Diskusi .....	19
<b>BAB 3 Konsep Sistem Manajemen Mutu .....</b>	<b>20</b>
A. Defenisi Sistem Manajemen Mutu .....	20
B. Ruang Lingkup Sistem Manajemen Mutu .....	21
C. Konsep Dasar Sistem Manajemen Mutu .....	21
D. Aspek Sistem Manajemen Mutu .....	22
E. Prinsip-Prinsip Dalam Sistem Manajemen Mutu .....	23
F. Komponen dalam Sistem Manajemen Mutu .....	27
G. Proses Dalam Sistem Manajemen Mutu .....	27
H. Soal Diskusi .....	28
<b>BAB 4 Mutu Sebagai Penunjang Alternatif Daya Saing .....</b>	<b>29</b>
A. Kualitas, Profitabilitas dan Daya Saing .....	29
B. Komponen Penunjang Daya Saing .....	33
C. Budaya Mutu Sebagai Penunjang Daya Saing .....	35
D. ISO-9000 dan Daya Saing .....	38
E. Soal Diskusi .....	39
<b>BAB 5 Konsep <i>Plan</i> (Perencanaan) Dalam Sistem Manajemen Mutu ....</b>	<b>40</b>
A. Pengertian Perencanaan (Plan) .....	40
B. Asas-Asas Perencanaan .....	42
C. Fungsi dan Manfaat Perencanaan .....	42
D. Sifat-sifat Perencanaan .....	43
E. Implementasi perencanaan (Plan) .....	43
F. Konsep Perencanaan Dalam Perspektif Islam .....	44

G. Soal Diskusi .....	46
<b>BAB 6 Konsep Do (Pelaksanaan) Dalam Sistem Manajemen .....</b>	<b>47</b>
A. Pengertian Do (pelaksanaan).....	47
B. Faktor- faktor Pelaksanaan.....	48
C. Tahapan Pelaksanaan (Do).....	49
D. Pelaksanaan Eksekusi atau Solusi Perbaikan .....	49
E. Do (Pelaksanaan) Dalam Perapektif Islam .....	50
F. Soal Diskusi .....	51
<b>BAB 7 Konsep Check (Pemeriksaan) Dalam Sistem Manajemen Mutu...</b>	<b>52</b>
A. Pengertian Check (Pemeriksaan) .....	52
B. Tujuan Pemeriksaan .....	52
C. Implementasi Pemeriksaan.....	53
D. Pemeriksaan (Check) dalam Perspektif Islam.....	53
E. Soal Diskusi .....	54
<b>BAB 8 Konsep ACT (Tindak Lanjut) Dalam Sistem Manajemen Mutu .</b>	<b>55</b>
A. Pengertian Act (Tindak Lanjut) .....	55
B. Tindakan pada Act (Tindak Lanjut) .....	55
C. Act dalam Perspektif Islam .....	56
D. Soal Diskusi .....	57
<b>BAB 9 Standarisasi Mutu.....</b>	<b>58</b>
A. Pengertian Standarisasi .....	58
B. Pengertian Standarisasi Mutu.....	58
C. Sistem ISO .....	59
D. ISO 9001 .....	59
E. Soal Diskusi .....	60
<b>BAB 10 Konsep TQM (Total Quality Management).....</b>	<b>61</b>
A. Pengertian TQM (Total Quality Management).....	62
B. Metode TQM (Total Quality Management).....	62
C. Unsur -Unsur Utama TQM .....	63
D. Persyaratan Implementasi TQM (Total Quality Management) ....	65
E. Fase – Fase Implementasi TQM .....	66
F. Soal Diskusi .....	69
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>70</b>

# BAB 1

## KONSEP MUTU

### Tujuan Pembelajaran

Pada bab ini, Saudara diharapkan mampu:

1. Menjelaskan Pengertian Mutu
2. Menjelaskan Perspektif Terhadap Mutu
3. Menjelaskan Kontrol Mutu, Jaminan Mutu dan Mutu Terpadu
4. Menjelaskan Dimensi dan Pengukuran Mutu
5. Soal Diskusi

### A. Pengertian Mutu

Mutu merupakan salah satu kunci dalam memenangkan persaingan dengan pasar. Ketika perusahaan telah mampu menyediakan produk bermutu maka telah membangun salah satu fondasi untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Dalam praktek individu juga dapat mengartikan mutu secara berbeda dengan individu lain. Individu-individu tersebut memiliki sudut pandang sendiri-sendiri dalam menilai dan mengerti apa itu mutu. Sehari-hari mutu dapat ditemukan pada barang juga pada jasa. Mutu diterapkan pada aneka barang dan berbagai jenis jasa dengan konteks dan kandungan arti sesuai pengalaman mereka masing-masing. Tidak mengherankan kemudian timbul banyak pengertian mengenai mutu dan membingungkan mereka yang mencoba untuk memahami apa yang sebenarnya dimaksud dengan mutu.

Kata mutu memiliki banyak definisi berbeda dan bervariasi, mulai dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. Definisi konvensional dari mutu biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*ease for use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Bagaimanapun para manajer dari perusahaan yang sedang berkompetisi dalam pasar global harus memberikan penelitian serius pada definisi strategis, yang menyatakan bahwa mutu adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customer*).

Menurut Goetsch dan Davis (1994) yang dikutip oleh Tjiptono, kualitas/mutu dapat diartikan sebagai “*kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan*”. Berdasarkan definisi ini, mutu adalah hubungan antara produk dan pelayanan atau jasa yang ydiberikan kepada konsumen dapat memenuhi harapan dan kepuasan konsumen.

Sunyoto (2012) menyatakan bahwa mutu merupakan suatu ukuran untuk menilai bahwa suatu barang atau jasa telah mempunyai nilai guna seperti yang dikehendaki atau dengan kata lain suatu barang atau jasa dianggap telah memiliki kualitas apabila berfungsi atau mempunyai nilai guna seperti yang diinginkan.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa “Mutu adalah suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal, strategi ini menggunakan seluruh kemampuan sumber

daya manajemen, pengetahuan, kompetensi inti, modal, teknologi, peralatan, material, sistem dan manusia perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa yang bernilai tambah bagi manfaat masyarakat serta memberikan keuntungan kepada para pemegang saham”

Berarti mutu hidup kerja harus merupakan suatu pola berpikir (mindset) yang dapat menterjemahkan tuntutan dan kebutuhan pasar konsumen dalam suatu proses manajemen dan proses produksi barang atau jasa terus menerus tanpa hentinya hingga memenuhi persepsi mutu pasar konsumen tersebut ialah bahwa telah memperoleh produk atau jasa yang mempunyai mutu.

Dengan demikian secara sederhana dapat diberi rumus mutu sebagai berikut:

$$K = P / E$$

Dimana:

K = kepuasan mendapatkan mutu

P = Kinerja (Performance) produk/jasa

E = Harapan (Expectation) konsumen<sup>1</sup>

Di antara beragam pandangan yang berbeda, terdapat benang merah dalam memahami pengertian tentang mutu. Benang merah tersebut menemukan bahwa mutu secara mendasar terkait dengan sesuatu yang memiliki keistimewaan karena manfaat barang atau jasa dan membuat orang tertarik dan kagum pada barang atau jasa yang bersangkutan. Atau lebih kata lain, mutu merupakan sesuatu yang menjadikan suatu barang atau jasa memiliki nilai (value) tergantung dari sudut pandang dan perspektif yang bermacam-macam. Lalu, nilai-nilai apa yang terkandung di dalam pengertian mutu? Atau atas dasar nilai-nilai apa dikatakan suatu produk itu bermutu?

Pengembangan mengenai pengertian mutu telah dikemukakan dan didapati begitu banyak pengertian. Sudut pandangnya pun dari berbagai bidang yang dilatarbelakangi oleh perbedaan kebiasaan dan budaya. Akibatnya, tidak mungkin untuk mendapatkan suatu pengertian tunggal mengenai mutu. Akan tetapi, pengertian mengenai mutu dapat dipahami menurut dua sudut pandang yang mendasar, yaitu: pengguna produk (konsumen) dan pembuat produk (produsen). Secara umum, pengertian mutu dari sudut pandang konsumen jauh lebih sederhana dan mudah ditimbang ketimbang pengertian mutu dari sudut pandang produsen.

Dari sisi konsumen, mutu barang atau jasa ditentukan oleh tingkat kegunaan atau manfaat yang diterima oleh konsumen ketika menggunakan produk yang bersangkutan. Contohnya, mutu sebuah pesawat televisi ditentukan oleh fungsinya menampilkan acara televisi yang ditayangkan dengan gambar apik jernih dan suara bening tanpa gangguan. Melalui berfungsinya televisi itu dengan baik, konsumen menerima manfaat. Bilamana televisi tersebut terus dapat berfungsi dalam waktu yang lama dengan sama baiknya seperti saat dahulu dibeli, maka konsumen kembali mendapatkan manfaat dari televisi yang ia beli. Manfaat yang diterima oleh konsumen inilah yang menjadi rujukan untuk mengatakan suatu produk bermutu

---

<sup>1</sup> Dr. Juharni, M. Si. “*Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*”, Sah Media, Makasar, 2017, hlm.35-36

atau tidak. Semakin banyak manfaat yang diterima oleh konsumen, maka semakin tinggi mutu dilekatkan pada produk bersangkutan.

Apa yang berlaku pada televisi tadi, berlaku juga pada jasa asuransi yang dipakai konsumen untuk melindungi kendaraan miliknya. Mutu jasa asuransi akan diukur beberapa hal, di antaranya: kemudahan pengurusan klaim, ketanggapan dan kesigapan petugas asuransi merespon klaim konsumen, kecepatan diperolehnya penggantian atas kerugian, tingkat besarnya nilai penggantian yang diterima konsumen. Itu semua akan menentukan sudut pandang konsumen terhadap mutu dari jasa asuransi yang ia gunakan. Besar atau kecilnya manfaat menjadi ukuran konsumen untuk memberi penilaian bermutu atau tidaknya suatu jasa asuransi.

Apabila konsumen cenderung menempatkan pengertian mutu dengan orientasi pada kegunaan atau manfaat, maka pengertian mutu dari sudut pandang produsen lebih rumit, karena menyangkut keseluruhan proses dan aktivitas produksi dalam menghasilkan barang atau jasa. Oleh karena itu, pengertian mutu menyangkut proses dan kegiatan yang panjang dan kompleks mulai perancangan, produksi, pengiriman atau penyerahan kepada konsumen, pemasaran, hingga pelayanan dan penanganan keluhan konsumen.

Bagaimana produsen memahami mutu, contoh berikut ini dapat meng gambarkannya. Katakan, satu produsen mainan, maka ia sudah harus mulai memahami mutu pada saat merancang mainan yang akan dibuat. Ia harus merancang bentuk dan cara kerja mainan saat digunakan konsumen nanti, termasuk menghitung dan menentukan jenis bahan yang akan digunakan. Masuk ke dalam tahap produksi, ia pun wajib memastikan kesesuaian antara mainan yang diproduksi dengan rancangan yang telah ditetapkan. Mainan yang bermutu adalah mainan yang berfungsi baik dan memiliki kesesuaian dengan rancangan yang ditetapkan. Akan tetapi apakah ini cukup? Mungkin saja! Akan tetapi, di masyarakat ternyata banyak konsumen yang menginginkan produk mainan harus aman dan tidak boleh menggunakan bahan beracun yang membahayakan. Atas keinginan konsumen tersebut, maka ia melakukan rancang ulang mainan, termasuk memproduksinya, sesuai dengan keinginan konsumen. Hal ini dilakukan untuk menempatkan mutu mainan yang diproduksi selaras dengan keinginan yang berkembang di antara konsumen.

Dengan demikian, pengertian mutu dari sudut pandang produsen selain ditempatkan pada seluruh rangkaian proses dan aktivitas internal, juga harus diselaraskan dengan keinginan konsumen yang berkembang karena penjualan suatu produk bergantung pada keinginan konsumen, bukan tergantung pada selera produsen. Begitulah, pengertian mutu dari sudut pandang produsen sangat dinamis dan kompleks.

## **B. Perspektif Terhadap Mutu**

Menurut Fandy Tjiptono (2005), ada 5 macam perspektif terhadap mutu yang berkembang, kelima perspektif inilah yang biasa menjelaskan mengapa mutu bisa diartikan secara beraneka ragam oleh orang-orang yang berbeda dalam situasi berlainan.

Adapun kelima macam perspektif mutu menurut Fandy Tjiptono (2000) adalah sebagai berikut:

### 1. *Transcendental Approach*

Dalam perspektif ini, mutu dipandang sebagai *innate excellence*, yaitu sesuatu yang secara intuitif dapat dipahami, namun nyaris tidak mungkin dikomunikasikan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam dunia seni musik, seni tari, seni rupa dan sebagainya. Perspektif ini menegaskan bahwa orang hanya bisa belajar mengenai mutu melalui pengalaman yang didapatkan dan *exposure* berulang kali (*repeated exposure*).

### 2. *Product-based Approach*

Pendekatan ini menganggap mutu merupakan karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur perbedaan, dalam mutu mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk. Karena pandangan ini sangat objektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan, dan preferensi individual.

### 3. *User-based Approach*

Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa mutu tergantung pada orang yang memandangnya, sehingga produk yang paling memuaskan preferensi seseorang (misalnya *perceive quality*) merupakan produk yang bermutu tinggi. Perspektif yang subjektif dan *demand oriented* ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga mutu bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakan.

### 4. *Manufacturing-based Approach*

Perspektif ini bersifat *supply-based* dan lebih berfokus pada praktik-praktik prekayasa dan pemanufakturan, serta mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian atau kecocokan dengan persyaratan (*conformance to requirements*). Dalam konteks bisnis jasa, mutu berdasarkan perspektif ini cenderung bersifat *operation-driven*.

### 5. *Value-based Approach*

Pendekatan ini merancang mutu dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan *trade-off* antar harga dan kinerja, mutu didefinisikan sebagai *Affordable Excellence*, yakni tingkat kinerja 'terbaik' atau sepadan dengan harga yang dibayarkan. Mutu dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki mutu yang paling tinggi belum tentu produk yang bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah barang yang tepat dibeli (*best buy*).<sup>2</sup>

## C. Kontrol Mutu, Jaminan Mutu dan Mutu Terpadu

Ada perbedaan-perbedaan yang mendasar antara kontrol mutu (*quality control*), jaminan mutu (*quality assurance*) dan mutu terpadu (*total quality*).

---

<sup>2</sup> <https://www.e-jurnal.com/2014/02/perspektif-terhadap-kualitas.html>

## 1. Kontrol mutu

Kontrol mutu secara historis merupakan konsep mutu yang paling tua. Ia melibatkan deteksi dan eliminasi komponen-komponen atau produk gagal yang tidak sesuai dengan standar. Ini merupakan sebuah proses pasca-produksi yang melacak dan menolak item-item yang cacat. Kontrol mutu biasanya dilakukan oleh pekerja-pekerja yang dikenal sebagai pemeriksa mutu. Inspeksi dan pemeriksaan adalah metode- metode umum dari kontrol mutu, dan sudah digunakan secara luas dalam pendidikan untuk memeriksa apakah standar-standar dalam pendidikan telah dipenuhi atau belum. Kontrol mutu merupakan proses pasca produksi yang melacak dan menolak item-item yang cacat, digunakan secara luas dalam pendidikan untuk memeriksa apakah standard-standard telah dipenuhi atau belum.

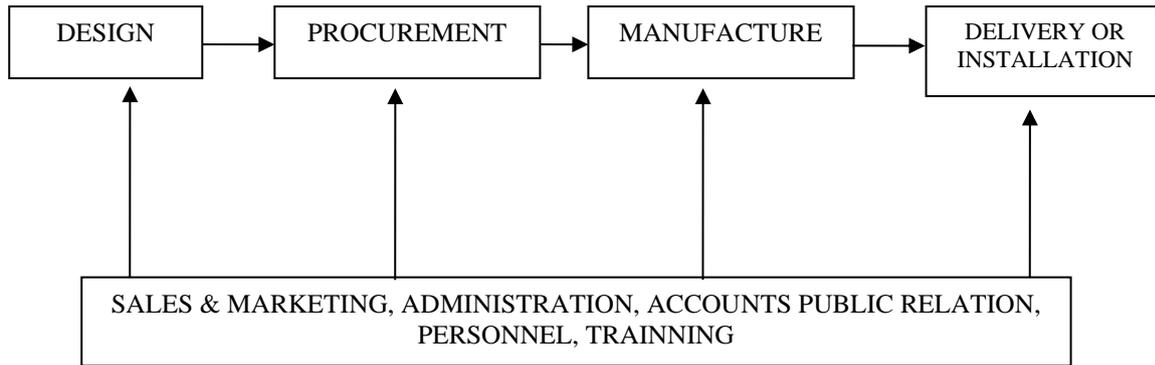
## 2. Jaminan Mutu

Jaminan mutu berbeda dari kontrol mutu, baik sebelum maupun ketika proses tersebut berlangsung. Penekanan gagasan ini bertujuan untuk mencegah terjadi kesalahan sejak awal proses produksi. Jaminan mutu didesain sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang benar-benar memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mutu adalah sebuah cara memproduksi produk yang bebas dari cacat dan kesalahan. Tujuannya, dalam istilah Philip B. Crosby, adalah menciptakan produk tanpa cacat (*zero defects*). Jaminan mutu adalah pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau menghasilkan produk yang “selalu baik sejak awal (*right first time every time*)”. Jaminan mutu lebih menekankan tanggung jawab tenaga kerja dibandingkan inspeksi kontrol mutu, meskipun sebenarnya inspeksi tersebut juga memiliki peranan dalam jaminan mutu.

Mutu barang atau jasa yang baik dijamin oleh sistem, yang dikenal sebagai sistem jaminan mutu, yang memposisikan secara tepat bagaimana produksi seharusnya berperan sesuai dengan standar. Standar-standar mutu diatur oleh prosedur- prosedur yang ada dalam sistem jaminan mutu. Jaminan mutu bertujuan mencegah kesalahan sejak awal produksi. Jaminan mutu didesain sedemikian rupa untuk menjamin bahwa proses produksi menghasilkan produk yang memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Jaminan mtu adalah sebuah cara untuk memproduksi produk bebas cacat dan kesalahan, produk yang baik sejak awal. Jaminan mutu lebih menekankan tanggg jawab kepada tenaga kerja dibandingkan inspeksi kontrol.

Latar Belakang *Quality Assurance*:

Karena adanya hubungan Customer-supplier. Maksud utama dari jaminan mutu adalah untuk menjamin kepuasan kepada customer dengan diberikannya barang atau jasa supplier. Adapun hubungan customer-supplier tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Hubungan customer-supplier

Pendekatan sistematis adalah dengan melibatkan seluruh elemen hubungan customer-supplier internal seperti: market riset, penjualan, pemasaran, keuangan, administrasi, dan maintenance. Adapun dua tipe standar quality assurance, yaitu :

a. *Industri-related standart:*

Standar yang berhubungan dengan keselamatan umum seperti industri pertahanan, penerbangan dan reaktor atom.

b. *General standards:*

Standar yang ditujukan untuk pengembangan program quality assurance yang biasa dipergunakan.

3. Mutu terpadu

Mutu terpadu atau *total quality management* (TQM) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. Mutu terpadu adalah usaha menciptakan sebuah kultur mutu yang mendorong semua anggota pekerjaannya untuk memuaskan para pelanggan. Dalam konsep mutu terpadu pelanggan adalah raja. Ini merupakan pendekatan yang dipopulerkan oleh Peters dan Waterman dalam *In Search of Excellence*, dan telah menjadi tema khas dalam tulisan-tulisan Tom Peters. Beberapa perusahaan, seperti Marks and Spencer, British Airways, dan Sainsburys telah mencari pendekatan ini dalam waktu yang cukup lama. Konsep ini berbicara tentang bagaimana memberikan sesuatu yang diinginkan oleh para pelanggan, serta kapan dan bagaimana mereka menginginkannya.

Konsep ini disesuaikan dengan perubahan harapan dan gaya pelanggan dengan cara mendesain produk dan jasa yang memenuhi dan memuaskan harapan mereka. Dengan memuaskan pelanggan, bisa dipastikan bahwa mereka akan kembali lagi dan memberitahu teman-temannya tentang produk atau layanan tersebut. Ini disebut dengan istilah mutu yang menjual (*sell-on quality*). Persepsi dan harapan pelanggan tersebut diakui sebagai sesuatu yang bersifat jangka pendek dan bisa berubah-ubah. Demikian juga dengan organisasi, ia harus menemukan metode-metode yang tepat untuk mendekati diri dengan pelanggan mereka agar dapat merespon perubahan selera, kebutuhan, dan keinginan mereka.

## D. Dimensi dan Pengukuran Mutu

### 1. Dimensi Mutu

Ada delapan dimensi mutu yang dikembangkan Garvin dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk produk manufaktur. Dimensi-dimensi tersebut adalah:

- a) Kinerja (*performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti. Performa (*performance*), yaitu dimensi mutu tentang fungsi utama dari produk/jasa yang dimilikinya. Sebagai contoh, mobil gampang distarter, dapat jalan dengan normal, dapat di rem dengan baik. Dengan kata lain, semua komponen dasar mobil dapat berfungsi dengan baik sehingga mobil berjalan dan berhenti sesuai dengan yang diinginkan pengemudinya. Di bidang pendidikan, misalnya lulusan berkerja di perusahaan dengan tanggung jawab dan disiplin yang tinggi, gaji yang memadai, dan kenaikan karir yang lancar.
- b) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap. Tambahan fitur (*features*), yaitu dimensi mutu tentang tambahan fungsi-fungsi dasar sehingga produk/jasa tersebut menjadi lebih nyaman, praktis, dan ekonomis. Contoh dari dimensi ini adalah AC, *power steering*, *power window*, *remote control* dalam mobil.
- c) Keandalan (*reliability*), yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai. Keandalan (*reliability*), yaitu dimensi mutu tentang tetap berfungsinya produk/jasa walau dalam keadaan sulit, misalnya mobil tetap jalan dengan baik, tidak mogok walau di jalan berliku, nanjak, berbatu-batu. Andal dapat juga berarti dapat dipercaya.
- d) Kesesuaian dengan spesifikasi (*conformance to specifications*), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, printer merek X dapat digunakan untuk berbagai jenis komputer.
- e) Daya tahan (*durability*), berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan. Daya tahan (*durability*), yaitu mutu yang berhubungan dengan lamanya masa bertahan suatu produk/jasa. Misalnya bola lampu dapat menyala selama satu bulan terus menerus. Dalam bidang pendidikan, dimensi mutu daya tahan ini dapat jadi berupa kegigihan, daya juang lulusan untuk sukses dalam bekerja atau kuliah.
- f) Kemampuan pelayanan (*Service ability*), meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi; penanganan keluhan yang memuaskan. Misalnya teknisi mendatangi ke lokasi dimana mobil mengalami mesin mogok untuk, gratis servis selama satu tahun. Di satuan pendidikan dimensi ini dapat berupa kelengkapan dan pelayanan perpustakaan yang baik dalam proses belajar mengajar.
- g) Estetika (*aesthetics*), yaitu daya tarik produk terhadap panca indera. Estetika merupakan dimensi mutu produk/jasa dalam hal keindahan, keanggunan, seni. Di satuan pendidikan yang bermutu dalam dimensi ini dapat berupa kompleks pendidikan yang bersih, indah, dan berkesenian.
- h) Mutu yang dipersepsikan (*perceived quality*), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya. Perbedaan persepsi terhadap mutu antara pihak pelanggan/klien dan institusi produsen/penyedia jasa bahkan di internal institusi dijelaskan lebih rinci di Sub-Bab Pengertian dan Klasifikasi nomer 1 di atas. Dimensi mutu ini di bidang pendidikan dapat terjadi, misalnya masyarakat berharap lulusan SMK tertentu dapat cepat memperoleh pekerjaan dengan gaji dan karir yang

baik dan kenyataannya para lulusan justru tidak hanya memperoleh pekerjaan dengan baik tetapi sebagaian dari mereka juga dapat menenruskan pendidikan ke jenjang lebih tinggi dengan prestasi akademik yang memuaskan.

Bila dimensi-dimensi di atas lebih banyak diterapkan pada perusahaan manufaktur, maka berdasarkan berbagai penelitian terhadap beberapa jenis jasa, Zeithaml, Berry dan Parasuraman berhasil mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa, yaitu:

- a) Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
- b) Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan.
- c) Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d) Jaminan (*assurance*), mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya risiko atau keraguan-taguan.
- e) Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Kualitas dapat diukur melalui penelitian konsumen mengenai persepsi pelanggan terhadap kualitas suatu produk atau perusahaan. Penelitian konsumen tersebut menggunakan berbagai macam metode, misalnya sistem keluhan dan saran, ghost shopping, lost customer analysis, maupun dengan survei pelanggan. Pada hakikatnya pengukuran kualitas suatu jasa atau produk hampir sama dengan pengukuran kepuasan pelanggan, yaitu ditentukan oleh variabel harapan dan kinerja yang dirasakan (*perceived performance*).

## **2. Pengukuran Mutu**

Pengukuran mutu dapat dilakukan melalui perhitungan pasar mengenai persepsi konsumen terhadap mutu produk dan perhitungan biaya mutu.

### **a. Mengukur mutu melalui penelitian pasar**

#### **1) Menemui konsumen secara langsung**

Konsumen ditemui secara langsung untuk diminta pendapatnya tentang mutu produk kita. Secara teknis dapat dilakukan dengan menemui satu persatu atau dikumpulkan dalam suatu pertemuan.

#### **2) Survei**

Beberapa konsumen yang jumlahnya ditentukan dengan menggunakan kaidah statistik dimintai pendapat melalui beberapa pertanyaan tertulis tentang mutu produk. Pertanyaan tertulis bisa diberikan langsung bisa juga melalui email.

### 3) Sistem pengaduan konsumen

Sistem ini telah dilakukan dengan cara menyediakan kotak kritik dan saran atau dengan menyediakan alamat atau nomor telepon tertentu yang dikhususkan untuk mengakomodasi keluhan pelanggan.

#### b. Pengukuran Mutu Melalui Perhitungan Biaya

- 1) Mengukur biaya mutu berdasarkan biaya kerusakan perjam tenaga kerja langsung
- 2) Mengukur biaya mutu berdasarkan biaya produksi termasuk biaya tenaga kerja langsung, biaya bahan baku dan biaya overhead pabrik
- 3) Mengukur biaya mutu berdasarkan penjualan bersih
- 4) Mengukur biaya mutu berdasarkan satuan unit seperti kilogram, meter, dan lain-lain.<sup>3</sup>

#### E. Soal Diskusi

1. Jelaskan berbagai perspektif terhadap mutu!
2. Jelaskan perbedaan yang mendasar antara kontrol mutu, jaminan mutu dan mutu terpadu!
3. Bagaimana dimensi dalam konsep mutu?

---

<sup>3</sup> Hendra, Purwanto, “*Kualitas: Pengertian, Pendekatan dan Cara Pengukuran*”, Edisi Revisi 16 Juni 2016, Referensi On Line Manajemen Kualitas. <https://sites.google.com/site/kelolakualitas/Manajemen-Kualitas>

## BAB 2

### PENDEKATAN MUTU

#### Tujuan Pembelajaran

Pada bab ini, Saudara diharapkan mampu:

1. Menjelaskan Sejarah Mengenai Pendekatan Mutu
2. Menjelaskan Pemikiran Pakar terhadap Mutu
3. Menjelaskan Aplikasi Konsep Mutu Berdasarkan Pandangan Tradisional dan Modern
4. Menjelaskan Evolusi Sistem Peningkatan Mutu
5. Soal Diskusi

#### A. Sejarah Mengenai Pendekatan Mutu

Perkembangan manajemen mutu telah dimulai sejak awal tahun 1920 yang dimotori oleh beberapa ahli di bidang mutu. Periode ini dapat dikatakan sebagai periode awal yakni 1920-1940. Pada periode ini manajemen mutu fokusnya masih sebatas pada inspeksi atau pengawasan. Pandangan saat itu menyatakan bahwa bila inspeksi dilakukan dengan baik, maka hasil kerja akan baik pula. Bila hasil kerja baik dalam arti sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan, maka disebut bermutu. Berdasarkan pandangan yang demikian, maka posisi inspektur menjadi penting. Mereka melakukan pengawasan dengan mengukur hasil produksi berdasarkan spesifikasi. Untuk memudahkan kerja mereka, maka penggunaan konsep statistik yang dikembangkan untuk dapat diaplikasikan dalam pengendalian variabel produk seperti panjang, lebar, berat, tinggi, daya tahan melalui pengambilan sampel untuk menguji penerimaan mutu produk. Pemanfaatan konsep statistik dibidang manajemen mutu saat itu diprakarsai oleh para ahli seperti Walter A. Swtewart, H.F. Dodge dan H.G. Romig.

Periode kedua (1940-1985). Manajemen mutu pada periode awal yang berfokus semata pada inspeksi, ternyata dalam perkembangannya tidak mampu mengatasi persoalan-persoalan terkait mutu, sehingga juga tidak membuat perusahaan menjadi lebih berdaya saing. Persoalan-persoalan mutu yang tak dapat diatasi oleh manajemen mutu yang semata berfokus pada inspeksi telah mendorong perubahan pandangan. Yang dulu dikatakan bahwa persoalan peningkatan mutu dapat diatasi dengan inspeksi, berubah menjadi bahwa persoalan peningkatan mutu tidak dapat diatasi semata dengan inspeksi, namun perlu suatu pengendalian mutu. Berdasarkan pandangan yang demikian, maka tanggung jawab mutu dialihkan ke bagian *quality control independent*. Pada periode kedua ini, pertama kali diperkenalkan konsep *total quality control* oleh Feigenbaun pada tahun 1960 yang kemudian dikembangkan menjadi *total quality control organizationwide* di tahun 1970 dan menjadi konsep total quality system pada tahun 1983. Pengendalian mutu berkembang menjadi penjaminan mutu yang berfokus kepada proses dan mutu produk melalui pelaksanaan audit operasi, pelatihan analisis, kinerja teknis, dan petunjuk operasi untuk peningkatan mutu. Aspek mutu mulai di evaluasi melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen mutu.

Periode ketiga (1985-1990). Pada masa ini muncul kesadaran bahwa manajemen mutu hanya akan efektif bila dilaksanakan secara komprehensif dan holistik. Mulai dari awal proses hingga hasil akhir, mulai dari manajemen puncak hingga pekerja di shop floor. Pada periode ini pula diperkenalkan konsep total quality management. Selanjutnya *Total Quality*

*Management* berkembang menjadi *learning organization* yang menggunakan filosofi *continious quality improvement* dan menggunakan konsep manajemen pengetahuan.

Periode keempat (Abad XX-sekarang). Perkembangan pesat di bidang teknologi informasi, juga berimbas pada perkembangan pesat di bidang manajemen mutu. Saat ini, konsep manajemen mutu berkembang bersama dengan berkembangnya konsep e-learning atau electronics learning. Aplikasi manajemen mutu menjadi lebih canggih dengan memanfaatkan teknologi informasi. Mulai dari bagaimana persoalan mutu diidentifikasi, bagaimana perencanaan mutu disusun hingga bagaimana pengendalian mutu dilakukan, semuanya dapat dilakukan dengan cepat dan akurat.<sup>4</sup>

## **B. Pemikiran Beberapa Pakar**

### **1. William Edwards Deming<sup>5</sup>**

Lahir tahun 1900 dan mendapat gelar Ph.D pada 1972 sangat menyadari bahwa ia telah memberikan pelajaran tentang pengendalian mutu secara statistik kepada para insinyur bukan kepada para manajer yang mempunyai wewenang untuk memutuskan.

Menurutnya, mutu berarti pemecahan masalah untuk mencapai penyempurnaan terus-menerus, seperti penerapan *kaizen* di Toyota dan gugus kendali mutu pada Telkom. Pendekatannya adalah *bottom-up*. Deming juga tokoh yang menelurkan prinsip *Total Quality Management* yang dipakai di seluruh dunia hingga sekarang.

W.Edwards Deming sangat prihatin terhadap kegagalan manajemen Amerika dalam merencanakan masa depan dan persoalan yang belum muncul. Menurut W. Edwards Deming, organisasi yang mengukur kesuksesan melalui indikator prestasi itu kurang baik tetapi untuk mengukur kesuksesan adalah kepuasan pelanggan.

Menurut Sallis (2010 : 97) bahwa : “Deming melihat bahwa masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Masalah utama dalam dunia industri adalah kegagalan manajemen senior dalam menyusun perencanaan ke depan. Biasanya, perencanaan tersebut merupakan serangkaian langkah untuk menetapkan mutu, tapi lebih merupakan desakan serius terhadap manajemen.

Ada lima penyakit yang signifikan dan yang akan muncul dalam konteks pendidikan. Kelima faktor tersebut nanti akan dapat digunakan untuk mencegah munculnya pemikiran baru. Penyakit *pertama* adalah kurang konstannya tujuan. Penyakit *kedua* adalah pola pikir jangka pendek, penyakit *ketiga* berkaitan dengan evaluasi prestasi individu, penyakit *keempat* adalah rotasi kerja yang terlalu tinggi, dan penyakit *kelima* adalah manajemen yang menggunakan prinsip angka yang tampak.

---

4 Hendra, Purwanto. “*Pengertian, Sejarah, dan Arti Penting Manajemen Kualitas*”, Edisi Revisi 23 Mei 2016 Referensi On Line Manajemen Kualitas

<https://sites.google.com/site/kelolakualitas/Manajemen-Kualitas>

5 Juhami. *Manajemen Mutu Terpadu*. (Makasar : cv sah media, 2017). Hal 51.

W.E Deming mempunyai pandangan tentang hubungan antara suatu produk dengan kebutuhan pelanggan yang dikemas dalam suatu tahapan lingkaran PDCA (*plan, do, check, action*). Tahap-tahap dalam Siklus Deming terdiri dari:

- a. Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (*plan*).
- b. Menghasilkan produk (*do*).
- c. Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai dengan rencana (*check*).
- d. Memasarkan produk tersebut (*act*).
- e. Menganalisa bagaimana produk tersebut diterima di pasar dalam hal kualitas, biaya, dan kriteria lainnya (*analyze*).

Ada 14 point W. Edwards Deming yang termashur yang merupakan filsafat baru tentang mutu dan seruan terhadap manajemen untuk merubah pendekatannya yaitu :

- 1) Ciptakan sebuah usaha peningkatan produk dan jasa dengan tujuan agar bisa kompetitif dan tetap berjalan serta menyediakan lowongan pekerjaan. Kita harus memiliki rencana jangka panjang yang didasarkan pada visi masa depan dan inovasi baru. Kita harus terus menerus berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 2) Adopsi filsafat baru. Sebuah organisasi tidak akan mampu bersaing jika mereka terus menerus mempertahankan penundaan waktu, kesalahan, bahan-bahan cacat dan produk yang jelek. Kita harus mengadopsi metoda kerja yang baru.
- 3) Hindari ketergantungan pada inspeksi massa untuk mencapai mutu. Inspeksi tidak akan meningkatkan atau menjamin mutu. Tidak akan menginspeksi mutu ke dalam produk. W. Edwards Deming berpendapat bahwa manajemen harus melengkapi staf-staf mereka dengan pelatihan alat-alat statistik dan teknik-teknik yang dibutuhkan mereka untuk mengawasi dan mengembangkan mutu.
- 4) Akhiri praktek menghargai bisnis dengan harga. Harga tidak memiliki arti apa-apa tanpa ukuran mutu yang dijual. Praktik kontrak yang hanya cenderung pada harga yang murah dapat menggiring pada kesalahan yang mahal. Metode yang ditawarkan mutu terpadu adalah mengembangkan hubungan dekat dan berjangka panjang dengan mensuplai, dan sebaiknya pensuplai tunggal dan bekerja sama dengan mereka dalam mutu komponen.
- 5) Tingkatkan secara konsisten produksi dan jasa, untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, dan selanjutnya turunkan biaya secara konstan. Ini merupakan tugas manajemen untuk mengarahkan proses peningkatan dan menjamin bahwa ada proses perbaikan yang berkelanjutan.
- 6) Lembagakan pelatihan kerja. Pemborosan terbesar dalam sebuah organisasi adalah kekeliruan menggunakan keahliannya orang-orang secara tepat. Mempergunakan uang untuk pelatihan tenaga kerja adalah penting, namun yang lebih penting lagi adalah melatih dengan standar terbaik dalam kerja. Pelatihan adalah alat kuat dan tepat untuk perbaikan mutu.
- 7) Lembagakan kepemimpinan. Kerja manajemen bukanlah mengawasi melainkan memimpin. Makna dari hal tersebut adalah berubah dari manajemen tradisional yang selalu memperhatikan hasil – indikator – indikator prestasi – spesifikasi dan penilaian – menuju peranan kepemimpinan yang mendorong peningkatan proses produksi barang dan jasa lebih baik.
- 8) Hilangkan rasa takut, agar setiap orang dapat bekerja secara efektif. Keamanan adalah basis motivasi yang dibutuhkan para pegawai. Pada hakekatnya semua orang ingin

melakukan kerja dengan baik asalkan mereka bekerja dalam lingkungan yang mampu mendorong semangat mereka.

- 9) Uraikan kendala-kendala. Orang dalam tugas yang berbeda harus dapat bekerja sama sebagai sebuah tim. Organisasi tidak boleh memiliki unit yang mendorong pada arah yang berbeda.
- 10) Hapuskan slogan, desakan, dan target, serta tingkatkan produktivitas tanpa menambah beban kerja. Tekanan untuk bekerja giat merepresentasikan sebuah pemaksaan kerja oleh seorang manajer. Slogan dan target memiliki sedikit dampak praktis terhadap pekerja.
- 11) Hapuskan standar kerja yang menggunakan *quota numeric*. Mutu tidak dapat diukur dengan hanya mengkonsentrasikan pada hasil proses.
- 12) Hilangkan kendala-kendala yang merampas kebanggaan karyawan atas keahliannya. Hal ini dapat dilakukan dengan menghilangkan sistem penilaian dan penghitungan jasa.
- 13) Lembagakan aneka program pendidikan yang meningkatkan semangat dan peningkatan kualitas kerja. Semakin tahu orang akan semakin giat bekerja. Staf yang berpendidikan baik adalah mereka yang memiliki semangat untuk meningkatkan mutu.
- 14) Tempatkan setiap orang dalam tim kerja agar dapat melakukan *transformation*. Transformasi menuju sebuah kultur mutu adalah tugas setiap orang. Ia juga merupakan tugas terpenting dari manajemen.

## 2. Josep M. Juran

Selain W. Edwards Deming ada juga tokoh mutu yang lainnya seperti Joseph Juran. Dia adalah seorang pelopor revolusi mutu di Jepang. Dia adalah penulis dan editor sejumlah buku di antaranya, *Juran's Quality Control Handbook*, *Juran on Planning for Quality*, dan *Juran on Leadership for Quality*. Juran yang memiliki dua gelar kesarjanaan (teknik dan hukum) ini merupakan pendiri dari Juran Institute, Inc. di Wilton, Connecticut. Institut ini bergerak dalam bidang pelatihan, penelitian, dan konsultasi manajemen kualitas.

Menurut Sallis (2010: 108 ) bahwa “ Dia terkenal dengan idenya, yaitu ‘kesesuaian dengan tujuan dan manfaat’. Ide ini menunjukkan bahwa produk atau jasa yang sudah dihasilkan mungkin sudah memenuhi spesifikasinya, namun belum tentu sesuai dengan tujuannya. Spesifikasi mungkin salah atau tidak sesuai dengan apa yang diinginkan pelanggan.

Juran mendefinisikan mutu sebagai cocok/sesuai untuk digunakan (*fitness for use*), yang mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya. Pengertian cocok ini mengandung lima dimensi utama yaitu kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan, dan *field use*.

Menurut Juran, ada tiga langkah dasar sebagai langkah yang harus diambil perusahaan bila mereka ingin mencapai mutu tingkat dunia yaitu:

- a) Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
- b) Mengadakan program pelatihan secara luas.
- c) Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Jika langkah-langkah tersebut dikembangkan, maka akan terdapat 10 langkah untuk memperbaiki mutu, yaitu :

- a) Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan
- b) Menetapkan suatu perbaikan
- c) Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- d) Menyediakan pelatihan
- e) Melaksanakan proyek – proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah
- f) Melaporkan perkembangan
- g) Memberikan penghargaan
- h) Mengkomunikasikan hasil – hasil
- i) Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai
- j) Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem regular perusahaan

### 3. Philip B. Crosby

Crosby terkenal dengan anjuran manajemen *zero defect* dan pencegahan, yang menentang tingkat kualitas yang dapat diterima secara statistik (*acceptable quality level*). Ia juga dikenal dengan *Quality Vaccine* dan *Crosby's Fourteen Steps to Quality Improvement*. Pandangan-pandangan Crosby dirangkumnya dalam ringkasan yang ia sebut sebagai Dalil-dalil Manajemen Mutu. Dalil-dalil tersebut antara lain:

- a) Definisi kualitas adalah sama dengan persyaratan.
- b) Sistem kualitas adalah pencegahan
- c) Kerusakan nol (*zero defect*) merupakan standar kinerja yang harus digunakan
- d) Ukuran kualitas adalah *price of non conformance*.

## C. Aplikasi Konsep Mutu Berdasarkan Pandangan Tradisional dan Modern

### 1. Definisi mutu Modern menurut Vincet Gaspersz

Mutu adalah totalitas dari karakteristik suatu produk baik secara konvensional ( karakteristik langsung dari suatu produk ) maupun strategis ( segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan ) yang dispesifikasikan atau diterapkan . mutu produk dalam ranah modern sangat bergantung terhadap kebijakan perusahaan dalam melakukan pengelolaan produknya, mulai dari awal tujuan penciptaan produk, pembuatan, pengemasan, hingga penyalurannya kepada pelanggan.

### 2. Perbedaan antara pandangan mutu modern dan mutu tradisional

Pengertian modern dari konsep mutu adalah membangun sistem mutu modern. Pada dasarnya sistem mutu modern dapat dicirikan lima karakteristik, yaitu :

- a. Sistem mutu modern berorientasi pada pelanggan.
- b. Sistem mutu modern dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak dalam proses peningkatan mutu secara terus menerus.
- c. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk mutu.
- d. Sistem mutu modern dicirikan oleh adanya aktifitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakannya saja.

- e. Sistem mutu moudren dicirikan oleh adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa mutu merupakan “ jalan hidup “

Dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pandangan tradisional mutu ditempatkan sebagai pandangan nomor dua. Yang dipentingkan adalah profit oriented, dimana pada saat barang telah memenuhi standar mutu minimum yang telah oleh internal perusahaan , maka barang tersebut sudah dianggap bermutu. Standar mutu sendiri di capai berdasarkan tolak ukur internal perusahaan tanpa memperhatikan kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan. Sedangkan pada pandangan mutu secara modern, mutu ditentukan melalui desain produk dan dicapai melalui teknik pengendalian yang efektif, serta memberikan kepuasan selama masa pakai produk kepada pelanggan. Pelanggan lah yang menentukan tolak ukur kepuasan tersebut. Perusahaan berusaha sebaik mungkin untuk membuat barang yang dapat memenuhi kebutuha pelanggan dan melampui batas kepuasan yang dimiliki pelanggan.

#### **D. Evolusi Sistem Peningkatan Mutu**

Kepedulian terhadap mutu baik di bidang manufaktur maupun di bidang pendidikan sudah lama dipikirkan banyak para ahli. Bounds (1994, 46) mendeskripsikan empat tahapan evolusi sistim peningkatan mutu, yaitu (1) Era Pengawasan Mutu - *Quality Inspection*; (2) Era Kontrol Mutu – *Quality Control*; (3) Era Penjaminan Mutu – *Quality Assurance*; dan (4) Era Menejemen Mutu – *Quality Management*. Berikut deskripsi empat era evolusi mutu dengan masing-masing indikatornya.

##### **1. Era Inspeksi Mutu (*Quality Inspeksi-QI Era*)**

Inspeksi mutu (QI) ini merupakan konsep awal dari manajemen mutu. Konsep ini menekankan pada deteksi kesalahan/tidak memenuhi dan eliminasi komponen atau produk final yang tidak memenuhi standar tersebut. Karena pendekatan ini dilakukan di akhir proses, maka kelemahan dari pendekatan ini adalah banyak produk yang terbuang dan beberapa perlu pengerjaan ulang. Hal ini mengakibatkan banyak bahan, tenaga, waktu, dan biaya yang terbuang. Pada era ini deteksi dan eliminasi dilakukan oleh ahli mutu (*quality professional*) yang banyak dikenal sebagai pengontrol mutu atau inspektor. Inspeksi dan tes mutu adalah metode yang banyak digunakan pada era ini termasuk di bidang pendidikan. Inspector melakukan tes atau inspeksi apakah mutu yang distandarkan telah dipenuhi oleh produsen termasuk oleh satuan pendidikan.

Berikut indikator-indikator yang terjadi pada pendekatan Inspeksi Mutu:

- a. Identifikasi sumber-sumber yang tidak wajar;
- b. Memilah/mensortir produk akhir;
- c. Tindakan perbaikan terhadap produk gagal;
- d. Tindakan perbaikan terhadap produk gagal.

##### **2. Era Kontrol Mutu (*Quality Control-QC Era*)**

Pendekatan Kontrol Mutu (QC) ini merupakan penyempurnaan dari QI dimana inspeksi dilakukan tidak hanya oleh ispektor tetapi juga oleh pekerja yang langsung menghasilkan produk/jasa. Pemberdayaan pekerja dilakukan secara intens agar mereka dapat melakukan Tindakan deteksi dan eliminasi atau perbaikan langsung sehingga jumlah produk akhir yang

gagal dapat ditekan. Demikian pula bahan baku, tenaga, dan waktu pada pendekatan ini dapat dikurangi. Namun pendekatan ini masih dilakukan setelah kejadian (*after-the-event*) dalam proses produksi/pelayanan. Indikator utama pada pendekatan ini adalah:

- a. Deteksi dan koreksi oleh karyawan (*Self Inspection*);
- b. Pengetesan Produk (*Product Testing*);
- c. Perencanaan Dasar Mutu (*Basic Quality Planning*);
- d. Penggunaan Statistik Dasar (*Basic Statistics*);
- e. Pemeriksaan Kertas Kerja (*Worksheet Inspection*);
- f. Masih ada produk akhir yang tidak memenuhi standar.

### **3. Era Penjaminan Mutu (*Quality Assurance- QA Era*)**

Pendekatan Penjaminan Mutu (QA) berbeda dengan QC, yaitu menekankan pada perencanaan mutu dan mengawal proses pelaksanaan produk/jasa yang dihasilkan (*before and during-the event*). Penjaminan Mutu menekankan pencegahan kesalahan di tahap awal proses produksi/jasa dan menjamin bahwa produk/jasa yang dihasilkan sesuai dengan persyaratan mutu yang dirancang. Secara sederhana QA adalah sebuah cara untuk menghasilkan produk/jasa yang bebas dari ketidak sempurnaan dan kesalahan (*defect-and fault-free*) produk/jasa.

Tujuan QA sejalan dengan konsep Crosby (1979) yaitu “ *zero defects*”. QA mendeskripsikan secara konsisten untuk menghasilkan produk/jasa sesuai persyaratan dan kata Sallis (1993, p.26) “*getting things right first time, every time*”. QA menuntut tanggung jawab setiap orang yang umumnya bekerja dalam tim dari pada bekerja secara individual dan diinspeksi. Mutu produk/jasa dijamin oleh sistem kerja yang menjamin dan dikenal dengan *QA system* atau Sistem Penjaminan Mutu (SPM). Dalam SPM dideskripsikan bagaimana tahapan proses produk/jasa untuk mencapai standar yang dikenal dengan *Standar Operating Procedure* (SOP) sehingga SOP merupakan bagian penting dalam penjaminan mutu (QA).

Penjaminan Mutu ditandai dengan indikator-indikator, yang utama:

- a. Adanya manual mutu yang lengkap (*Comprehensive Quality Manual*);
- b. Adanya perencanaan dini mutu (*Advance Quality Planning*);
- c. Adanya alokasi dana untuk mutu yang memadai (*Quality Cost*);
- d. Adanya pembuktian oleh pihak ketiga (*Third-Party Approval*);
- e. Adanya kontrol proses mutu (*Statistical Process Control - SPC*).

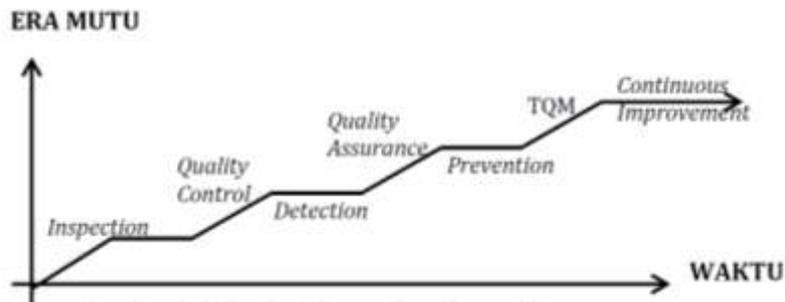
### **4. Era Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Managemnt-TQM Era*)**

MMT atau TQM merupakan pengembangan QA dengan memperluas cakupan sistem, yaitu menumbuhkan kembangkan budaya mutu. Struktur organisasi perlu dirancang untuk memungkinkan semua itu terjadi. Cakupan manajemen mutu dalam MMT mulai dari pemasok (*supplier*), proses produksi, dan sampai pada pelanggan pengguna (*end user*) produk/jasa yang dihasilkan. MMT mencakup indikator-indikator, utamanya:

- a. Kebutuhan pelanggan sebagai acuan perencanaan mutu;
- b. Melibatkan semua karyawan;
- c. Melibatkan semua suppliers;
- d. Adanya kerja tim (*teamwork*);
- e. Menggunakan statistik sederhana;

f. Adanya perbaikan secara bertahap dan menerus (*small step continuous improvement*).

Pentahapan era evolusi konsep peningkatan mutu dan indikatornya dapat disajikan dalam gambar dan table berikut:



Gambar 2.1 Evolusi Sistem Peningkatan Mutu

No.	Era Evolusi Konsep Peningkatan Mutu	Indikator
1.	QUALITY INSPECTION (QI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikasi sumber-2 yang tidak wajar</li> <li>• Tindakan Perbaikan</li> <li>• Memilah/mensortir produk akhir</li> </ul>
2.	QUALITY CONTROL (QC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Self Inspection</li> <li>• Product Testing</li> <li>• Basic Quality Planning</li> <li>• Penggunaan Basic Statistics</li> <li>• Pemeriksaan Kertas Kerja</li> </ul>
3.	QUALITY ASSURANCE (QA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Comprehensive Quality Manual</i></li> <li>• <i>Advance Quality Planning</i></li> <li>• <i>Quality Costs</i></li> <li>• <i>Third-Party Approval</i></li> <li>• <i>Statistical Process Control (SPC)</i></li> </ul>
4.	TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan Pelanggan sbg Acuan</li> <li>• Melibatkan Semua Karyawan</li> <li>• Melibatkan Semua Suppliers</li> <li>• <i>Teamwork</i></li> <li>• Menggunakan Statistik Sederhana</li> <li>• Perb. Kecil-2 secara menerus (<i>small step continuous improvement</i>)</li> </ul>

Gambar 2.2 Karakteristik Masing- Masing Era Evolusi Peningkatan Mutu

Lebih detail Bounds (1994) menjelaskan tujuh karakter perbedaan pendekatan untuk ke empat sistem mutu dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tahapan Evolusi Manajemen Peningkatan Mutu					
No	Karakter Utama	Inspeksi Mutu (Quality Inspection)	Kontrol Mutu (Quality Control)	Jaminan Mutu (Quality Assurance)	TQM
1	Kepedulian utama	Mendeteksi	Kontrol	Koordinasi	Dampak Strategi
2	Pandangan terhadap mutu	Masalah yang harus diatasi	Masalah yang harus diatasi	Masalah yang harus diatasi, tapi harus proaktif dicari	Sebuah peluang kompetitif
3	Penekanan	Produk yang seragam	Produk yang seragam dengan mengurangi inspeksi	Seluruh rantai produksi dari perencanaan - pemasaran dan kontribusi semua fungsional, khususnya perencanaan, untuk mencegah kegagalan mutu yg ditargetkan.	Pasar dan kebutuhan pelanggan
4	Pendekatan	Mengukur, menghitung (kuantitas)	Cara statistik (rerata, SD, mode, dst)	Program dan sistem	Rencana strategi, penentuan tujuan, mobilisasi organisasi
5	Peran kel. profesional	Inspeksi, mensortir, menghitung, dan menilai	Menemukan masalah dan menerapkan perhitungan statistic	Mengkaji mutu, merencanakan mutu, dan merancang program	Penetapan tujuan, pendidikan dan pelatihan, konsultasi dengan divisi divisi, dan merancang program

6	Pihak penanggung jawab mutu	Divisi pengawasan	Divisi produksi dan permesinan	Semua divisi, meskipun menejer puncak tidak sepenuhnya terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan mutu	Semua pihak dengan kepemimpinan yang kuat dari top menejer
7	Orientasi dan pendekatan	Mewujudkan mutu melalui "pengawasan"	Mewujudkan mutu melalui "kontrol proses"	Mewujudkan mutu melalui "rancangan mutu"	Mewujudkan mutu melalui "pelibatan seluruh menejer"

Tabel 2.1 Deskripsi Karakter Utama Evolusi Manajemen Peningkatan Mutu

### E. Soal Diskusi

1. Jelaskan secara singkat sejarah mengenai pendekatan mutu
2. Jelaskan aplikasi dari konsep mutu berdasarkan pandangan tradisional dan modern
3. Jelaskan evolusi dari sistem peningkatan mutu

## BAB 3

### KONSEP SISTEM MANAJEMEN MUTU

#### Tujuan Pembelajaran

Pada bab ini, Saudara diharapkan mampu:

1. Menjelaskan Defenisi Sistem Manajemen Mutu
2. Menjelaskan Ruang Lingkup Sistem Manajemen Mutu
3. Menjelaskan Konsep Dasar Sistem Manajemen Mutu
4. Menjelaskan Aspek Sistem Manajemen Mutu
5. Menjelaskan Prinsip-prinsip dalam Sistem Manajemen Mutu
6. Menjelaskan Komponen dalam Sistem Manajemen Mutu
7. Menjelaskan Proses dalam Sistem Manajemen Mutu
8. Soal Diskusi

#### A. Defenisi Sistem Manajemen Mutu

Pengertian mutu atau quality dapat ditinjau dari dua perspektif konsep. Pertama konsep mutu bersifat absolut atau mutlak, kedua konsep mutu bersifat relative menurut Sallis (dalam Ali, 2009 : 334). Dalam konsep mutu *absolut* mutu merujuk pada sifat yang menggambarkan derajat baik nya suatu barang atau jasa yang diproduksi atau di pasok oleh suatu lembaga tertentu. Pada konsep mutu absolut derajat baiknya produk , barang atau jasa yang mencerminkan tingginya harga barang atau jasa itu, dan tinggi nya standart penilaian lembaga yang memproduksi atau pemasok terhadap barang itu. Sedangkan konsep mutu yang bersifat relative, derajat mutu itu bergantung pada penilaian pelanggan.

Mutu (kualitas) didefinisikan sebagai ciri dan karakter menyeluruh dari suatu produk atau jasa yang mempengaruhi kemampuan produk tersebut untuk memuaskan kebutuhan tertentu. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat mengidentifikasi ciri dan karkter produk yang berhubungan dengan mutu dan kemudian membuat suatu dasar tolok ukur dan cara pengendaliannya.

Definisi ini jelas menekankan pada kepuasan pelanggan atau pemakai produk. Dalam suatu proyek gedung, pelanggan dapat berarti pemberi tugas, penyewa gedung atau masyarakat pemakai. Misalnya dari segi disain, kepuasan dapat diukur dari segi estetika, pemenuhan fungsi, keawetan bahan, keamanan, dan ketepatan waktu. Sedangkan dari segi pelaksanaan, ukurannya adalah pada kerapihan penyelesaian, integritas (sesuai gambar dan spesifikasi) pelaksanaan, tepatnya waktu penyerahan dan biaya, serta bebas cacat.

Keterlibatan pelanggan dalam menentukan suatu produk, baik barang maupun jasa adalah dengan cara produsen mempertimbangkan harapan dan kebutuhan pelanggan terhadap produk-produk yang dihasilkan, apakah memuaskan atau memenuhi kebutuhan mereka. Peran penting pelanggan dalam menentukan mutu dengan menekankan bahwa sebuah mutu yang

dirasa dari sebuah produk atau jasa adalah faktor utama yang mempengaruhi kesuksesan produk atau jasa tersebut.<sup>6</sup>

Manajemen Mutu merupakan aspek-aspek dari fungsi manajemen keseluruhan yang menetapkan dan menjalankan kebijakan mutu suatu perusahaan/organisasi. Dalam rangka mencukupkan kebutuhan pelanggan dan ketepatan waktu dengan anggaran yang hemat dan ekonomis, seorang manager proyek harus memasukkan dan mengadakan pelatihan management kualitas. Hal hal yang menyangkut kualitas yang di maksud diatas adalah :

- a. Produk / pelayanan / proses pelaksanaan.
- b. Proses management proyek itu sendiri.

Didalam tuntutan zaman , dan dalam era persaingan bebas, kita harus banyak belajar tentang hal hal yang menyangkut proses manajemen dalam lingkungan kerja, terutama tentang pentingnya sistem dan realisasinya dalam proyek di lapangan.

Sistem Manajemen Mutu (SMM) adalah sebuah sistem yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan memungkinkan perbaikan yang berkelanjutan. SMM juga adalah kemampuan suatu organisasi dalam menjaga kualitas mutu dari jasa atau barang yang dilayankan. Salah satu jenis SMM yang sangat populer dan mungkin paling banyak diterapkan di seluruh dunia adalah SMM yang dikeluarkan oleh Organisasi Standar Internasional (*International Standard Organization, ISO*).

## **B. Ruang Lingkup Sistem Manajemen Mutu**

- a. Organisasi yang menginginkan keunggulan melalui implementasi suatu sistem manajemen mutu.
- b. Organisasi yang menginginkan keyakinan dari pemasoknya bahwa persyaratan produk mereka akan dipenuhi.
- c. Pemakai produk.
- d. Mereka yang berkepentingan dengan saling pengertian dari istilah yang dipakai dalam manajemen mutu.
- e. Mereka yang didalam atau diluar organisasi yang mengakses sistem manajemen mutu atau mengauditnya untuk kesesuaian pada persyaratan.
- f. Mereka yang didalam atau diluar organisasi yang memberi saran atau pelatihan tentang sistem manajemen mutu yang sesuai bagi organisasi itu.
- g. Pengembang standar terkait.

## **C. Konsep Dasar Sistem Manajemen Mutu**

Mutu harus secara sadar dikelola untuk memenuhi tuntutan masyarakat, total quality manajemen ( TQM ) atau manajemen mutu terpadu merupakan sistem manajemen yang dikembangkan diberbagai Negara dalam menghadapi dunia yang cepat berubah dan penuh ketidakpastian dalam rangka menciptakan efektivitas dan kepuasan. Manajemen mutu merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upaya menciptakan mutu yang konstan melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi. Manajemen mutu membutuhkan pemahaman melalui sifat mutu dan sifat sistem mutu secara komitmen manajemen untuk bekerja dalam berbagai cara. Manajemen mutu sangat memerlukan figure

---

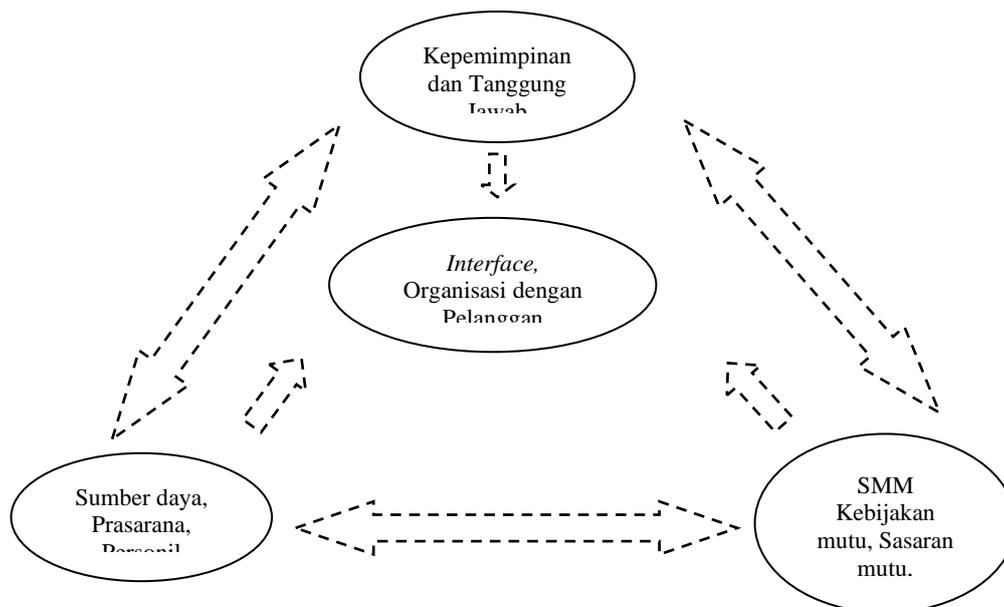
<sup>6</sup> Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia, 2005), h. 78.

pemimpin yang mampu memotivasi agar seluruh anggota organisasi dapat memberikan kontribusi dan semaksimal mungkin kepada organisasi dengan melakukan hal tersebut dapat membangkitkan semangat para komponen perusahaan dan penjiwaan secara sadar bahwa mutu sebuah produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota organisasi.

Dari penjelasan di atas konsep dasar sistem manajemen mutu berpatokan kepada figure yang mampu memberikan motivasi kepada komponen perusahaan yang menjadi factor penting dalam jalan nya suatu perusahaan. Tanggung jawab figure pemimpin untuk melatih karyawan tidak hanya dengan alat alat fisik saja melainkan alat alat intelektual. Dengan menggunakan alat alat intelektual dalam melatih karyawan menjadi nilai penting dan keunggulan dari suatu perusahaan untuk berusaha mendapatkan mutu atau kualitas yang baik. Dalam hal tersebut manajemen perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan yang di latih mendapatkan pelatihan dan fasilitas yang memadai, memastikan bahwa masalah yang di tangani adalah demi kepentingan perusahaan dan bukan masalah sepele. Dalam menangani kegiatan yang cukup penting dalam perusahaan ini, manajemen harus melengkapi tim pemecah masalah dengan keahlian silang fungsional yang di tuntut oleh masalah. Maksudnya adalah masalah yang dimaksud disini merupakan permasalahan yang membahas tentang mutu atau kualitas perusahaan yang bersangkutan.

Pada akhirnya manajemen mutu harus memastikan bahwa ada hasilnya. Terlalu banyak usaha pemecahan masalah, perbaikan proses dan usaha-usaha terkait dengan mutu atau kualitas tentunya akan mendapatkan hasil yang cukup baik. Proses yang baik akan mendapatkan hasil yang baik ketika perusahaan menjalankan proses untuk mendapatkan mutu atau kualitas yang baik maka akan mendapatkan hasil yaitu mutu atau kualitas yang baik juga. Dalam melatih karyawan dengan menggunakan alat-alat fisik tentunya sesuai dengan yang di butuhkan untuk mendapatkan mutu yang sesuai dan mencerminkan akan suatu perusahaan tersebut.

#### D. Aspek Sistem Manajemen Mutu



Gambar 3.1 aspek utama sistem manajemen mutu

Dalam gambar diatas, dapat disimpulkan bahwa yang menjadi aspek utama dalam sistem manajemen mutu atau SMM ISO 9001 : 2000 adalah kepemimpinan dan tanggung

jawab. Artinya sebuah perusahaan yang menginginkan sistem manajemen mutu yang baik harus memiliki kepemimpinan dan tanggung jawab yang baik. Bagian kepemimpinan dan tanggung jawab merupakan aspek utama dan paling utama sebagai leader atau kepala yang baik untuk membawa organisasi tersebut kearah yang lebih baik. Kemudian aspek selanjutnya sebagai aspek pendukung yang juga saling berkaitan satu sama lain dan memiliki peran yang sama pentingnya dengan peran kepemimpinan dan tanggung jawab.

Jika membahas tentang sistem manajemen mutu yaitu berkaitan dengan kualitas dan konsep yaitu kepemimpinan dan tanggung jawab. Untuk mendapatkan keseluruhan hasil dari sistem manajemen mutu memang membutuhkan kepemimpinan atau leader yang baik dan juga dalam menjalankannya membutuhkan tanggung jawab yang baik, agar keseluruhan hasil yang ingin dicapai dan menjadi tujuan dalam dilaksanakannya sebuah proses sesuai dengan yang diinginkan, ditargetkan, dan diimajinasikan.

### **E. Prinsip-Prinsip Dalam Sistem Manajemen Mutu**

Manajemen mutu merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upayamenciptakan mutu yang konstan melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi. Manajemen mutu membutuhkan pemahaman mengenai sifat mutu dan sifat sistem mutu serta komitmen manajemen untuk bekerja. Manajemen mutu memerlukan figur pemimpin yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisai dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin kepada organisasi. Hal tersebut dapat dibangkitkan melalui pemahaman dan penjiwaan secara sadar bahwa mutu suatu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota dalam organisasi.

Keberhasilan memimpin dan mengoperasikan suatu satuan pendidikan memerlukan pengarahan secara sistematis dan transparan. Keberhasilan dapat dicapai dari implentasi dan sistem pemeliharaan manajemen yang didesain untuk selalu memperbaiki kinerja sambil menanggapi kebutuhan semua pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Prinsip-prinsip dalam sistem manajemen mutu :

#### **1. Fokus Pelanggan (*Customer Focus*)**

Prinsip ini merupakan fokus utama dari manajemen mutu, dimana setiap organisasi harus dapat memenuhi persyaratan pelanggan. Bahkan, sebaiknya organisasi dapat memberikan produk atau jasa yang melebihi harapan mereka. Hal ini dikarenakan setiap organisasi pasti tergantung pada para pelanggannya, sehingga organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan. Selain itu, pentingnya fokus pada pelanggan juga dikarenakan kesuksesan organisasi tidak akan bisa dicapai tanpa adanya usaha untuk menarik dan mempertahankan para pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Prinsip fokus pada pelanggan menunjukkan bahwa setiap organisasi harus berusaha untuk memuaskan pelanggan, harus mengidentifikasi, membangun, dan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan saat ini dan di masa depan, organisasi harus memastikan bahwa tujuannya terkait dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, manajemen puncak harus mengkomunikasikan kepada semua pegawai mengenai kebutuhan dan harapan pelanggan, organisasi harus mengukur kepuasan pelanggan, dan

organisasi juga harus menjamin keseimbangan antara kepuasan pelanggan dengan pihak-pihak lainnya.

## 2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kaitannya dengan manajemen mutu, prinsip kepemimpinan menjelaskan bahwa pemimpin di semua level organisasi harus mempunyai kesatuan tujuan dan arah, serta menciptakan kondisi dimana setiap pegawai terlibat dalam mencapai sasaran mutu organisasi. Pentingnya setiap pemimpin menciptakan kesatuan tujuan, arah dan keterlibatan pegawai adalah untuk menyelaraskan strategi, kebijakan, proses, dan sumber daya dengan tujuan organisasi. Lebih spesifik, beberapa hal yang harus diperhatikan dalam mengimplementasikan manajemen mutu yang berkaitan dengan prinsip kepemimpinan, diantaranya kepemimpinan harus mempertimbangkan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan, seperti pelanggan, pemilik modal, pegawai, pemasok, pemodal, masyarakat, dll.

Kepemimpinan harus membangun visi yang jelas tentang masa depan organisasi, kepemimpinan harus menetapkan tujuan dan target yang menantang, kepemimpinan harus menciptakan dan mempertahankan nilai-nilai bersama, keadilan dan model peran yang etis pada semua tingkat organisasi, kepemimpinan harus dapat membangun kepercayaan dan menghilangkan kecemasan setiap pegawainya. Kepemimpinan harus memberikan kesempatan setiap pegawai untuk melakukan pelatihan sumber daya yang diperlukan, dan mereka bebas untuk bertindak dengan tanggung jawab dan akuntabilitas, dan kepemimpinan harus dapat menginspirasi, mendorong dan mengakui kontribusi setiap pegawainya.<sup>7</sup>

## 3. Keterlibatan Orang (*Engagement of People*)

Keterlibatan staf adalah prinsip fundamental lainnya. Prinsip ketiga ini menjelaskan bahwa dalam suatu organisasi setiap pegawai merupakan pegawai kompeten, dapat diberdayakan, dan dapat dilibatkan dalam menjalankan proses bisnisnya. Dengan kata lain, tidak ada pegawai yang pekerjaannya dianggap tidak penting oleh organisasi. Bahkan, seorang office boy yang pekerjaannya hanya membersihkan kantor harus dianggap penting oleh organisasi.

Prinsip keterlibatan orang menekankan pada pentingnya aspek kompetensi, pemberdayaan dan keterlibatan seluruh pegawai, karena keseluruhan aspek tersebut dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai. Kaitannya dengan prinsip keterlibatan orang, organisasi perlu melakukan usaha agar setiap pegawai berkomitmen untuk selalu berusaha mencapai tujuan organisasi berdasarkan nilai-nilai yang diyakini organisasi, dan agar setiap pegawai selalu termotivasi untuk memberikan kontribusinya dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Lebih lanjut, dengan menerapkan prinsip keterlibatan pegawai, maka setiap pegawai akan memiliki persepsi yang lebih baik dengan pekerjaannya; mereka akan lebih memikirkan tindakan perbaikan terhadap pekerjaannya; akan terjadi umpan-balik

---

<sup>7</sup> Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), h. 92.

yang positif antara pegawai dengan supervisor; kualitas hubungan kerja antara pegawai menjadi lebih baik; dan komunikasi antara pegawai menjadi efektif.

#### 4. Pendekatan Proses (*Process Approach*)

Prinsip ini disebut sebagai prinsip pendekatan sistem (*system approach*). Prinsip pendekatan sistem (*system approach*) dianggap memiliki kesamaan dengan pendekatan proses, sehingga prinsip pendekatan sistem dianggap bagian dari pendekatan proses. Prinsip pendekatan proses mempercayai bahwa suatu hasil dapat menjadi lebih efektif dan efisien, ketika kegiatan-kegiatan yang dikelola menjadi suatu proses yang saling terkait dan berfungsi sebagai sistem yang koheren. Esensi pentingnya prinsip ini adalah sistem manajemen mutu dibangun atas dasar adanya hubungan proses yang saling terkait dan bersama-sama mengarah pada pencapaian tujuan organisasi yang merefleksikan kepuasan dari pihak-pihak yang berkepentingan.

Lebih lanjut, prinsip pendekatan proses menjelaskan bahwa proses-proses dalam sebuah organisasi harus terstruktur dan mengarah pada tujuan tertentu dengan cara yang paling efisien dan efektif. Beberapa manfaat dengan memperhatikan prinsip ini, antara lain : (1) dapat membantu organisasi dalam menentukan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai/mendapatkan hasil yang diinginkan secara sistematis; (2) dapat membantu organisasi dalam membangun tanggung jawab yang jelas dan akuntabilitas pengelolaan berbagai kegiatan kunci; (3) dapat membantu organisasi dalam menganalisis dan mengukur kemampuan kegiatan utamanya; (4) dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi *interface* dari kegiatan kunci baik di dalam maupun antarfungsi organisasi; (5) dapat membantu organisasi dalam mengevaluasi risiko, konsekuensi dan dampak dari kegiatan-kegiatan yang terkait dengan para pelanggan, pemasok dan pihak lain yang berkepentingan; (6) dapat membantu organisasi dalam penataan sistem untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif dan efisien dan memahami saling ketergantungan antara proses dari sistem; (7) dapat membantu organisasi dalam memberikan pemahaman yang lebih baik tentang peran dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama, sehingga dapat mengurangi hambatan dan penargetan lintas fungsional; serta (8) dapat mendefinisikan dengan lebih mudah bagaimana kegiatan-kegiatan spesifik dalam sebuah sistem harus beroperasi.

#### 5. Pendekatan sistem pada manajemen

Sistem didefinisikan sebagai kumpulan dari berbagai bagian/ komponen yang satu sama lain saling berhubungan dan saling tergantung untuk menuju tujuan. Pendekatan sistem memandang suatu organisasi secara keseluruhan daripada bagian-bagian, yang diekspresikan sebagai *holistic*.

#### 6. Perbaikan (*Improvement*)

Prinsip manajemen mutu yang berikutnya adalah perbaikan. Sebelumnya, prinsip ini dikenal dengan perbaikan berkelanjutan (*continual improvement*). Prinsip perbaikan menjelaskan bahwa untuk mencapai kesuksesan, organisasi harus memiliki fokus perbaikan yang berkelanjutan. Hal ini dikarenakan tindakan perbaikan dapat mempertahankan tingkat kinerja organisasi dan dapat bereaksi terhadap perubahan

yang terjadi baik dalam kondisi internal dan eksternal organisasi, serta dapat menciptakan peluang baru.

Lebih lanjut, dalam manajemen mutu, tindakan perbaikan dapat dilakukan dengan peningkatan efisiensi dan efektifitas organisasi. Lebih spesifik, prinsip perbaikan dalam manajemen mutu menekankan pentingnya organisasi untuk memberikan pelatihan kepada pegawainya terkait dengan metode dan alat perbaikan dalam organisasi, dan membuat peningkatan produk, proses, dan sistem yang objektif untuk setiap individu dalam organisasi.

## 7. Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti

Prinsip yang keenam adalah pengambilan keputusan berdasarkan bukti. Prinsip ini menggantikan prinsip sebelumnya yaitu prinsip pendekatan faktual untuk mengambil keputusan (*factual approach to decision making*). Prinsip ini menjelaskan bahwa setiap organisasi dalam mengambil keputusan harus berdasarkan hasil dari analisis dan evaluasi data dan informasi. Hal ini dikarenakan kadangkala organisasi sering menghadapi situasi yang kompleks dalam pengambilan keputusan, dan sering menghadapi beberapa ketidakpastian. Bahkan, untuk mengambil keputusan, organisasi sering melibatkan beberapa jenis dan sumber input, serta interpretasi beberapa orang yang kadang kala cenderung subjektif. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memahami hubungan sebab dan akibat, serta mempelajari potensi konsekuensi yang tidak diinginkan.<sup>8</sup>

Lebih lanjut, pengambilan keputusan berdasarkan fakta, bukti dan analisis data diakui memiliki dampak terhadap objektivitas dan keyakinan yang lebih besar. Dalam manajemen mutu, bukti diartikan sebagai informasi yang menunjukkan atau membuktikan bahwa sesuatu memang ada atau sesuatu adalah benar. Bukti dapat dikumpulkan dengan melakukan observasi, pengukuran, tes, atau dengan menggunakan metode lain yang sesuai. Lebih lanjut, organisasi harus memastikan bahwa data atau informasi yang diperoleh adalah cukup akurat dan dapat diandalkan. Organisasi juga harus membuat data dapat diakses oleh para pegawai yang membutuhkannya. Selain itu, organisasi harus menganalisis data menggunakan alat analisis dan evaluasi yang tepat.

## 8. Manajemen Relasional (*Relationship Management*)

Prinsip ini menggantikan prinsip sebelumnya yaitu prinsip menjalin hubungan dengan pemasok yang saling menguntungkan (*mutually beneficial supplier relationship*). Prinsip manajemen relasional menjelaskan bahwa untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan, organisasi harus mengelola hubungan dengan berbagai pihak yang berkepentingan. Dalam manajemen mutu dijelaskan bahwa pihak yang berkepentingan adalah orang atau kelompok yang memiliki kepentingan dalam keberhasilan atau kinerja organisasi. Dengan demikian, pihak-pihak yang berkepentingan dapat diartikan sebagai para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dengan kata lain, pihak yang berkepentingan dapat berasal dari dalam organisasi atau luar organisasi, seperti para pegawai, pelanggan, pemasok, pemilik modal, serikat pekerja, pemerintah, masyarakat, dll. Dalam manajemen mutu dijelaskan bahwa

---

8 Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2009), h. 102.

organisasi perlu menjaga hubungan yang baik dengan pihak-pihak yang berkepentingan karena pihak-pihak tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Lebih lanjut, kesuksesan organisasi secara berkelanjutan akan lebih mungkin dicapai ketika organisasi tersebut dapat mengelola hubungan dengan pihak yang berkepentingan, sehingga organisasi dapat mengoptimalkan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Lebih spesifik, prinsip manajemen relasional menekankan pentingnya organisasi untuk melakukan kerjasama yang saling menguntungkan, sehingga tidak ada pihak yang dirugikan, menetapkan pengembangan dan perbaikan kegiatan bersama, menginspirasi, mendorong, dan mengakui prestasi yang dicapai pemasok.

## **F. Komponen dalam Sistem Manajemen Mutu**

Manajemen mutu terdiri dari empat komponen utama, yang meliputi:

1. Perencanaan Kualitas, proses mengidentifikasi standar kualitas yang relevan dengan proyek dan memutuskan bagaimana cara memenuhinya.
2. Peningkatan Kualitas, perubahan yang disengaja dari suatu proses untuk meningkatkan kepercayaan atau keandalan hasil.
3. Kontrol Kualitas, upaya berkelanjutan untuk menegakkan integritas dan keandalan proses dalam mencapai hasil.
4. Jaminan Kualitas, tindakan sistematis atau terencana yang diperlukan untuk menawarkan keandalan yang memadai sehingga layanan atau produk tertentu akan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan

## **G. Proses Dalam Sistem Manajemen Mutu**

Pada proses manajemen mutu melibatkan kumpulan pedoman yang sudah dikembangkan oleh tim untuk memastikan bahwa produk dan layanan yang dihasilkan memiliki standar yang tepat atau sesuai dengan tujuan.<sup>9</sup>

1. organisasi harus menentukan input yang dibutuhkan dan keluaran yang diharapkan dari prosesnya; Masukan yang dibutuhkan untuk proses harus dipertimbangkan dari sudut pandang apa yang dibutuhkan untuk pelaksanaan proses seperti yang direncanakan; Keluaran yang diharapkan harus dipertimbangkan dari sudut pandang apa yang diharapkan oleh pelanggan atau proses selanjutnya; Masukan dan keluaran dapat berwujud (misalnya bahan, komponen atau peralatan) atau tidak berwujud (misalnya data, informasi atau pengetahuan);
2. Saat menentukan urutan dan interaksi proses ini, hubungan dengan input dan output dari proses sebelumnya dan selanjutnya harus dipertimbangkan; Metode untuk memberikan rincian urutan dan interaksi proses; Metode yang berbeda seperti mempertahankan atau mempertahankan informasi terdokumentasi (misalnya peta proses atau diagram alir), atau pendekatan yang lebih sederhana, seperti penjelasan lisan tentang urutan dan interaksi proses;
3. Untuk memastikan bahwa proses efektif (yaitu memberikan hasil yang disepakati), kriteria dan metode pengendalian proses harus ditentukan dan diterapkan oleh organisasi; Kriteria untuk pemantauan dan pengukuran bisa berupa parameter proses, atau spesifikasi untuk produk dan layanan Tujuan kualitas organisasi (kriteria); Metode lain untuk indikator kinerja mencakup laporan, grafik atau hasil audit;

---

<sup>9</sup> Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*, (Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2012), h.59.

4. Organisasi harus menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk proses, seperti orang, infrastruktur, lingkungan untuk pengoperasian proses, pengetahuan organisasi dan pemantauan dan pengukuran sumber daya. Pertimbangan mengenai ketersediaan sumber daya harus mencakup kemampuan dan batasan sumber daya internal yang ada dan hal-hal yang dapat diperoleh dari penyedia eksternal;
5. Organisasi harus menetapkan tanggung jawab dan wewenang untuk prosesnya dengan terlebih dahulu menentukan aktivitas proses dan kemudian menentukan orang-orang yang akan melakukan kegiatan tersebut; Tanggung jawab dan wewenang dapat ditetapkan dalam informasi terdokumentasi, seperti bagan organisasi, prosedur terdokumentasi, kebijakan operasional dan uraian tugas, atau dengan menggunakan pendekatan sederhana dari instruksi lisan;
6. Organisasi harus memastikan bahwa tindakan yang diperlukan untuk menangani risiko dan peluang yang terkait dengan proses diimplementasikan. Organisasi harus mempertimbangkan data kinerja yang diperoleh melalui pengkajian kriteria yang ditetapkan untuk pemantauan dan pengukuran; Menganalisis dan mengevaluasi data ini; Dan menerapkan setiap perubahan yang diperlukan untuk memastikan bahwa proses ini konsisten mencapai hasil yang diharapkan;
7. Organisasi dapat menggunakan hasil analisis dan evaluasi untuk menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan; Perbaikan dapat dilakukan pada tingkat proses (misalnya dengan mengurangi variasi dalam cara aktivitas dilakukan) atau pada tingkat sistem manajemen mutu (misalnya dengan mengurangi dokumen yang terkait dengan sistem, memungkinkan orang untuk lebih berkonsentrasi dalam mengelola proses).

#### **H. Soal Diskusi**

1. Bagaimana konsep dasar dari sistem manajemen mutu!
2. Jelaskan prinsip-prinsip yang terkandung dalam sistem manajemen mutu!
3. Jelaskan bagaimana proses dari sistem manajemen mutu!

## BAB 4

### MUTU SEBAGAI PENUNJANG ALTERNATIF DAYA SAING

#### Tujuan Pembelajaran

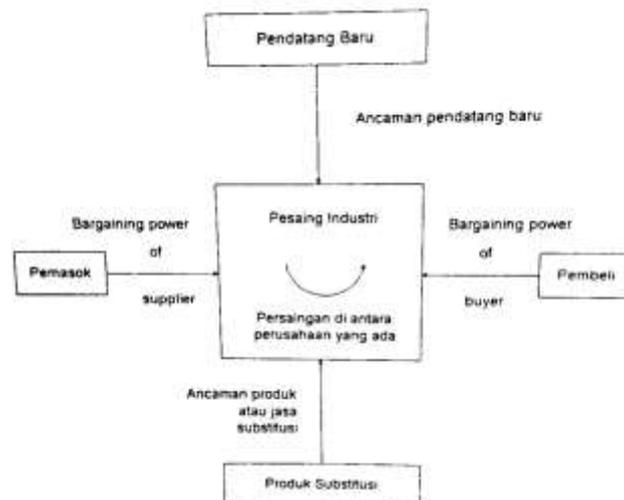
Pada bab ini, Saudara diharapkan mampu:

1. Menjelaskan Kualitas, Profitabilitas dan Daya Saing
2. Menjelaskan Komponen Penunjang Daya Saing
3. Menjelaskan Budaya Manajemen Mutu Sebagai Penunjang Daya Saing
4. Menjelaskan ISO-9000 dan Daya Saing
5. Soal Diskusi

#### A. Kualitas, Profitabilitas dan Daya Saing

Di era perdagangan bebas seperti saat ini, intensitas persaingan semakin naik dan jumlah pesaing semakin banyak. Untuk itu setiap perusahaan dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen agar konsumen merasa lebih puas dengan cara-cara yang dilakukan oleh perusahaan tersebut daripada yang dilakukan oleh para pesaing. Dewasa ini perhatian suatu perusahaan tidak terfokus pada produk dan jasa yang dihasilkan saja, melainkan juga memperhatikan pada aspek proses, sumber daya manusia, dan lingkungan.

Menurut Porter (1985), pada dasarnya setiap perusahaan menghadapi lima kekuatan atau faktor persaingan seperti pada bagan berikut:



Gambar 4.1. Lima Kekuatan Persaingan

Dari bagan tersebut terlihat bahwa faktor persaingan yang dihadapi perusahaan yakni meliputi pesaing dalam industri yang sama, *bargaining power* pemasok, *bargaining power* pembeli, ancaman pendatang baru dan ancaman dari produk substitusi.

Adapun faktor-faktor penentu persaingan pada masing-masing kekuatan persaingan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Faktor penentu persaingan

1. Pertumbuhan industri
2. Biaya tetap/nilai tambah
3. Kelebihan kapasitas intermiten
4. Diferensiasi produk
5. Identitas merk
6. Biaya beralih pemasok
7. Konsentrasi dan keseimbangan
8. Kompleksitas informasi
9. Ragam pesaing
10. *Corporate stakes*
11. Hambatan keluar

b. Perintang Masuk

1. Skala ekonomis
2. Diferensiasi produk
3. Identitas merk
4. Biaya beralih pemasok
5. Kebutuhan modal
6. Akses ke dalam jaringan distribusi
7. Keunggulan biaya absolut, berupa:
  - a) Kurva pengalaman
  - b) Akses ke sumber input yang diperlukan
  - c) Desain produk berbiaya murah
  - d) Kebijakan pemerintah
  - e) *Expected retaliation*

c. Faktor Penentu Kekuatan Pemasok

1. Diferensiasi input
2. Biaya beralih pemasok dari pemasok dan perusahaan dalam industri
3. Adanya input substitusi
4. Konsentrasi pemasok
5. Pentingnya volume penjualan bagi pemasok
6. Biaya relatif terhadap pembelian total dalam industri
7. Dampak input terhadap pembelian total dalam industri
8. Ancaman integrasi ke depan relatif terhadap ancaman integrasi ke belakang oleh perusahaan dalam industri.

d. Faktor Penentu Ancaman Produk Substitusi

1. Harga dan kinerja produk substitusi
2. Biaya beralih pemasok
3. Kecenderungan pembeli terhadap produk substitusi

e. Faktor Penentu Kekuatan Pembeli

1. Penentu posisi bargaining power pembeli

- a) Konsentrasi pembeli dibandingkan dengan konsentrasi perusahaan
- b) Volume pembeli
- c) Biaya beralih pemasok dari pembeli relatif terhadap biaya beralih pemasok dari perusahaan
- d) Informasi pembeli
- e) Kemampuan melakukan integrasi balik
- f) Produk substitusi
- g) *Pull-through*

2. Kepekaan harga

- a) Harga/total pembelian
- b) Diferensiasi produk
- c) Identitas merk
- d) Dampak atas kualitas/kinerja
- e) Laba pembeli
- f) Insentif pengambilan keputusan

Dengan semakin kompleksnya persaingan industri antar perusahaan maka kualitas yang ingin dipenuhi harus dilihat dari sudut pandang konsumen/pelanggan. Demikian pula penerapan TQM dalam perusahaan harus menitikberatkan pada sudut pandang untuk mencapai kepuasan konsumen. Sesuai perspektif TQM terhadap kepuasan pelanggan bahwa pelanggan merupakan penilai terakhir dari kualitas sehingga prioritas utama dalam jaminan kualitas adalah memiliki piranti yang handal dan sah mengenai penilaian konsumen terhadap perusahaan, maka dibutuhkan kerangka manajemen kualitas yang didasarkan pada dua alasan pokok sebagai berikut:

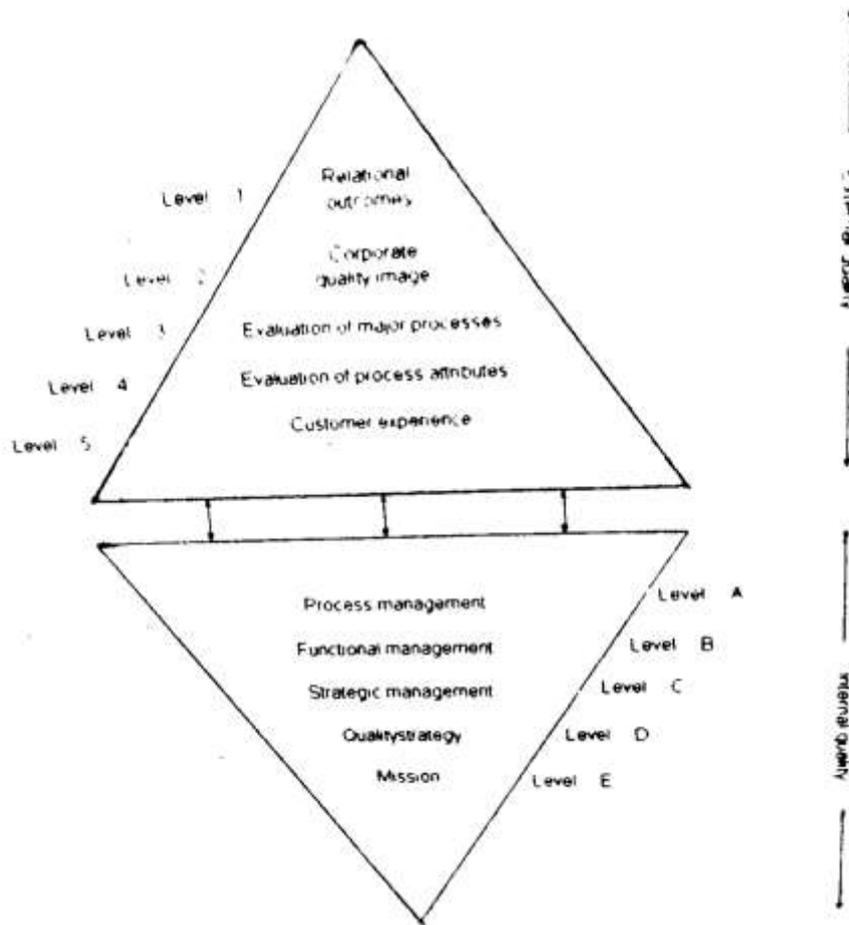
1. Orientasi Pemasaran

Meliputi usaha perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan pelanggan, meningkatkan pangsa pasar, efisiensi dan produktivitas.

2. Orientasi Internal Perusahaan

Meliputi usaha perusahaan untuk mengurangi losses, spills, waste dan scrap. Serta upaya untuk memaksimalkan usaha karyawan, penghematan energi sumber daya manusia, dan pengidentifikasian peluang pemecahan masalah.

Kualitas bukan kombinasi dari faktor kebetulan. Kualitas harus didefinisikan, dirancang, direncanakan, dan dilaksanakan secara tepat. Untuk itu Lawrence Crosby mengembangkan kerangka perpaduan kualitas sebagai berikut.

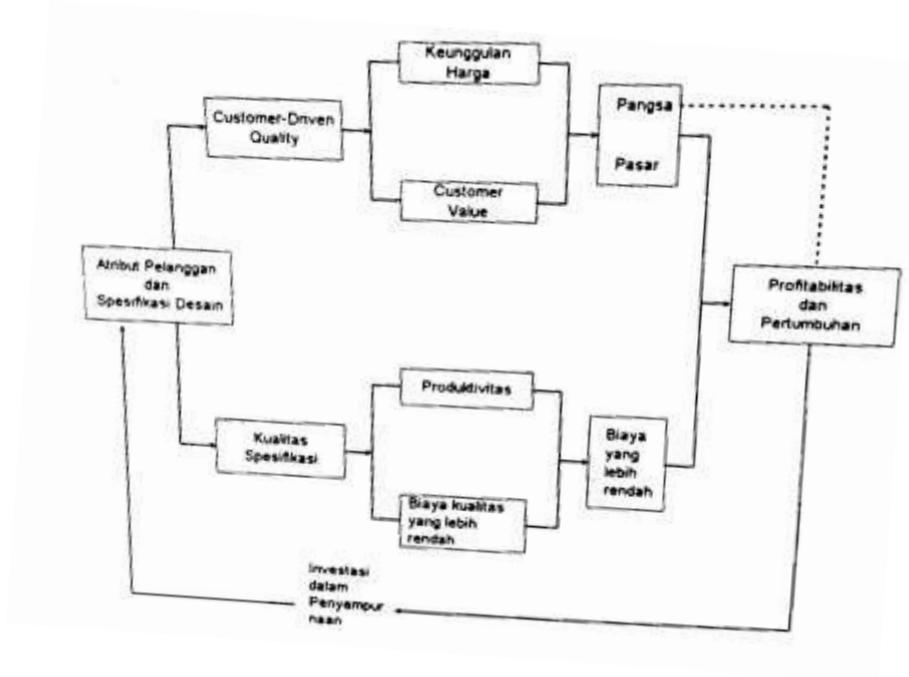


Gambar 4.2. Kerangka Perpaduan Kualitas

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa model tersebut terdiri atas 2 piramida dimana bagian atas berwujud teori tentang bagaimana pelanggan menilai perusahaan yang menggambarkan *'perceived quality'* eksternal, sementara bagian bawah adalah hierarki dari unsur organisasi itu sendiri yang merupakan kualitas internal. Untuk terciptanya kualitas menyeluruh, kedua piramida tersebut harus dipadukan.

Perusahaan yang selalu menjaga dan meningkatkan kualitas produk atau jasanya akan mendapat banyak keuntungan. Hal ini dikarenakan kualitas berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan, profitabilitas dan pangsa pasar. Dengan memiliki kualitas yang baik, pelanggan akan merasa puas. Apabila pelanggan merasa puas maka akan terjalin kesetiaan dan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan tersebut. Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasar melalui pemenuhan kualitas yang bersifat customer driven sehingga memberikan keunggulan harga dan customer value. Apabila kualitas yang dihasilkan superior maka profitabilitas terjamin. Selain itu kualitas juga dapat mengurangi biaya sehingga akan memberikan keunggulan kompetitif berupa peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Secara sederhana, manfaat dari kualitas yang superior yakni sebagai berikut:

- a. Loyalitas pelanggan yang lebih besar
- b. Pangsa pasar yang lebih besar
- c. Harga saham yang lebih tinggi
- d. Produktivitas yang lebih besar



Gambar 4.3. Manfaat Kualitas

## B. Komponen Penunjang Daya Saing

Dalam konteks suatu negara, indikator status daya saing yang sering digunakan yakni:

- Standar hidup, biasanya berupa *Gross National Product* (GNP) per kapita
- Investasi, yaitu persentase GNP yang ditanamkan dalam sektor pendidikan, peralatan, fasilitas dan riset pengembangan.
- Produktivitas pemanufakturan, yaitu jumlah output yang dihasilkan oleh setiap karyawan sektor manufaktur.
- Perdagangan, yaitu pertumbuhan ekspor dan surplus perdagangan.

Adapun komponen dasar penunjang daya saing yaitu:

### 1. Kebijakan Industri

Kebijakan industri merupakan bentuk kerjasama antara pemerintah dan sektor swasta yang bertujuan untuk menyediakan insentif yang dapat mendorong bisnis untuk berperilaku yang mengarah pada peningkatan daya saing. Komponen-komponen yang dibutuhkan dalam kebijakan industri antara lain:

- Investasi dalam penelitian dan pengembangan
- Perluasan sektor industri
- Pemantauan praktik-praktik pemanufakturan terbaik
- Investasi dalam infrastruktur teknologi tinggi
- Alih teknologi
- Ekspor industri
- Reformasi dan investasi pendidikan
- Insentif pajak

## 2. Teknologi

Teknologi adalah perwujudan secara fisik dari ilmu pengetahuan. Teknologi dirancang untuk memperluas kemampuan manusia sehingga dapat meningkatkan daya saing organisasi. Contoh teknologi yang memberikan daya saing antara lain:

- a) CNC Machine Tools
- b) Material Handling Robots
- c) Assembly robots

## 3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai bagi peningkatan daya saing. Hal ini terlihat dari pengalaman Jerman dan Jepang ketika bangkit dari kehancuran pasca Perang Dunia II. Kedua negara ini tidak memiliki banyak sumber daya alam, mereka lebih banyak memiliki penduduk sehingga mereka memutuskan untuk mengembangkan dan mengorganisasi sumber daya manusia sebagai upaya membangkitkan ekonomi mereka.

Adapun strategi yang dapat dipelajari dari Jepang dan Jerman dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan daya saing antara lain:

- a. Kerja sama diantara perusahaan, tenaga kerja, dan pemerintah.

Dalam hal ini pelaku bisnis harus bekerja sama dengan pelaku ekonomi lainnya, serta berupaya menghubungkan tujuan pribadi dengan kepentingan negara yang lebih besar secara keseluruhan.

- b. Pendidikan dan pelatihan berkualitas tinggi
- c. Keterlibatan dan empowerment karyawan

Karyawan dilibatkan dalam fungsi-fungsi yang meliputi penentuan jam kerja, pengenalan teknologi baru, penetapan tingkat kompensasi, perencanaan sumber daya manusia, perancangan pekerjaan, dan pengadaan pelatihan.

- d. Kepemimpinan pada setiap level

Kepemimpinan yang terdapat pada setiap level dan pelatihan kepemimpinan disediakan selain untuk manajer juga untuk karyawan *front-line* yang berguna dalam meningkatkan kualitas keterlibatan karyawan dalam usaha perbaikan terus-menerus.

- e. Kerjasama Tim

Kerjasama tim, dalam hal ini tim karyawan, dilakukan dalam berbagai aspek seperti perencanaan dan perancangan pekerjaan, pengenalan teknologi baru, dan penetapan tingkat kompensasi juga dilakukan oleh tim tersebut yang melibatkan wakil dari tenaga kerja dan manajemen.

### **C. Budaya Mutu Sebagai Penunjang Daya Saing**

Menurut Boudin budaya mengandung berbagai aspek pokok seperti:

- a. Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok.
- b. Budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian.
- c. Budaya berisi kebiasaan atau tradisi
- d. Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu.
- e. Budaya mengarahkan perilaku: kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma
- f. Budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

Budaya organisasi merupakan perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Menurut Goetsch dan Davis, budaya kualitas sendiri adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus.

Adapun karakteristik umum organisasi yang memiliki budaya kualitas adalah sebagai berikut:

- a. Perilaku sesuai dengan slogan
- b. Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus
- c. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan
- d. Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim
- e. Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan; tanggung jawab kualitas tidak didelegasikan
- f. Sumber daya yang memadai disediakan dimanapun dan kapanpun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus-menerus
- g. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus
- h. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus-menerus
- i. Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal
- j. Pemasok diperlakukan sebagai mitra kerja.

#### **1. Mekanisme Perubahan Budaya**

Mekanisme perubahan budaya dari tradisional ke arah budaya kualitas secara singkat dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1. Mekanisme Perubahan Budaya

<b>Fokus</b>	<b>Dari Budaya Tradisional</b>	<b>Menjadi Budaya Mutu</b>
1. Rencana	Anggaran jangka pendek	Isu-isu strategik masa depan
2. Organisasi	Hierarkis – rantai komando	Partisipasi/empowerment
3. Pengendalian	Laporan varians	Ukuran dan informasi kualitas untuk self-control
4. Komunikasi	Top-down	Top-down dan bottom-up
5. Keputusan	Ad hoc/manajemen krisis	Perubahan yang terencana
6. Manajemen fungsional	Parochial, kompetitif	Cross-function, integratif
7. Manajemen kualitas	Fixing/one-shot manufacturing	Preventif/berkelanjutan, semua fungsi dan kualitas

Beberapa hal yang perlu dipahami dalam melakukan perubahan budaya yakni:

- a. Pahami sejarah terciptanya budaya yang sudah ada
- b. Jangan memusuhi sistem yang sudah ada, tetapi perbaikilah
- c. Bersiaplah untuk mendengarkan dan mengamati
- d. Libatkanlah setiap orang yang dipengaruhi oleh perubahan.

## 2. Penolakan Terhadap Perubahan Budaya

Penolakan terhadap perubahan adalah perilaku organisasi normal. Diibaratkan organisasi adalah sebuah organisme biologis, maka perubahan adalah makhluk asing di luar organisme, sementara organisme adalah organisasi yang akan berubah. Di dalam organisasi biasanya terdapat pendukung perubahan dan penentangnya. Pendukung perubahan berfokus pada manfaat yang diharapkan terjadi dari adanya perubahan. Sementara penentangnya berfokus pada ancaman yang dirasakan atas status, keyakinan, kebiasaan, dan keamanan mereka. Perbedaan persepsi antara kedua kelompok ini ditunjukkan seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.2. Perbedaan Persepsi Terhadap Usulan Perubahan

<b>Usulan Perubahan</b>	<b>Persepsi Pendukung Perubahan</b>	<b>Persepsi Penentang Perubahan</b>
Otomatisasi proses produksi	Meningkatkan produktivitas	Ancaman kehilangan pekerjaan
Memprakarsai keterlibatan dan empowerment karyawan	Memusatkan sumber daya pada usaha perbaikan terus menerus	Kehilangan kekuasaan
Melakukan kerja sama dengan pemasok	Kombinasi bisnis yang saling menguntungkan	Perusakan jaringan pengadaan yang sudah ada

Mengadakan program pendidikan dan pelatihan karyawan	Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan tenaga kerja	Pemborosan
Bergabung dengan jaringan pemanufakturan	Meningkatkan daya saing, membayar biaya bersama, dan menggunakan sumber daya bersama	Pesaing akan merebut apa yang telah kita miliki

Untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan, perlu diterapkan langkah-langkah yang dapat mempermudah perubahan sebagai berikut:

1. Mengadopsi paradigma baru yang mendukung perubahan

Paradigma tradisional para pendukung perubahan adalah sebagai berikut:

- a. Pendukung perubahan terlalu berfokus hanya pada hasil dan manfaat yang diharapkan
- b. Pendukung perubahan seringkali tidak menyadari bagaimana para penentang potensial mempersepsikan perubahan yang diusulkan
- c. Pendukung perubahan seringkali tidak sabar terhadap perhatian atau keprihatinan para penentang.

Jika perubahan akan dilakukan, pendukungnya harus memulai paradigma yang berbeda. Sementara jika perubahan didukung, pertanyaan-pertanyaan berikut perlu mendapat perhatian:

- a. Siapa yang akan dipengaruhi oleh perubahan tersebut dan bagaimana pengaruhnya?
- b. Bagaimana perubahan tersebut dirasakan oleh mereka yang terkena pengaruhnya?
- c. Bagaimana persoalan orang yang dipengaruhi perubahan dapat dikurangi?

2. Memahami persoalan para penentang potensial

Beberapa alasan yang mendasari penolakan terhadap perubahan antara lain:

- a. Keterkejutan dan kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui
- b. Iklim ketidakpercayaan/kecurigaan
- c. Takut gagal
- d. Kehilangan statu dan/atau keamanan pekerjaan
- e. Pekerjaan yang lebih banyak
- f. Tekanan rekan kerja
- g. Gangguan terhadap tradisi budaya dan/atau hubungan kelompok
- h. Konflik kepribadian
- i. Kurangnya arah dan/atau timing yang tidak tepat

### 3. Melaksanakan strategi mengembangkan perubahan

Menurut Juran, strategi untuk mengembangkan perubahan antara lain:

- a. Libatkanlah para penolak potensial
- b. Hindarilah kejutan-kejutan
- c. Mulailah secara perlahan pertama kali
- d. Mulailah dari yang kecil dan bersikaplah luwes
- e. Ciptakan lingkungan yang positif
- f. Masukkanlah perubahan tersebut
- g. Berikan *Quid Pro Quo* (bila memerlukan sesuatu, berikanlah sesuatu)
- h. Berikan tanggapan dengan cepat dan secara positif
- i. Bekerjalah dengan pemimpin-pemimpin yang diakui
- j. Hargai dan hormati setiap orang
- k. Bersikaplah konstruktif

### 3. Pembentukan Budaya Mutu

Guna mengubah budaya organisasi dari yang tradisional menjadi budaya kualitas diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

#### a. Mengidentifikasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan

Untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan, harus dilakukan penilaian apakah organisasi yang bersangkutan sudah memiliki budaya kualitas sebagai berikut:

- Komunikasi yang terbuka dan terus-menerus
- Kemitraan internal yang saling mendukung
- Pendekatan kerja sama tim dalam proses dan dalam mengatasi masalah
- Obsesi terhadap perbaikan terus menerus
- Pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas
- Menginginkan masukan dan feedback dari pelanggan.

- b. Menuliskan perubahan-perubahan yang direncanakan
- c. Mengembangkan suatu rencana untuk melakukan perubahan
- d. Memahami proses transisi emosional
- e. Mengidentifikasi orang kunci dan menjadikan mereka pendukung perubahan
- f. Menerapkan *hearts and minds approach*
- g. Menerapkan strategi *courtship* (kemesraan)
- h. Memberikan dukungan.

### D. ISO-9000 dan Daya Saing

Salah satu kunci sukses agar dapat bersaing di pasar global adalah kemampuan untuk memenuhi atau melampaui standar-standar yang berlaku. ISO-9000 adalah salah satu standar paling penting yang dihasilkan oleh International Organization for Standardization di Jenewa, Swiss. ISO-9000 yakni sekumpulan standar sistem kualitas universal, memberikan kerangka yang sama bagi jaminan kualitas yang dapat dipergunakan di seluruh dunia. Adapun tujuan utama dari ISO-9000 ini yakni:

1. Organisasi harus mencapai dan mempertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli
2. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemen sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan
3. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual.

ISO-9000 adalah suatu rangkaian dari lima standar mutu internasional. Standar pertama, ISO-9000 merupakan suatu peta jaringan yang memberikan definisi dasar dan konsep-konsep, serta menerangkan bagaimana suatu perusahaan memilih dan menggunakan standar-standar yang lain dalam seri tersebut. Tujuan dari standar ISO 9001, 9002, dan 9003 adalah untuk memberikan jaminan kualitas dalam hal kontraktual dengan pihak luar. Adapun deskripsi standar ISO-9000 secara sederhana dideskripsikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.3 deskripsi standar ISO-9000

Tipe	Nama	Deskripsi
Pedoman	ISO 9000 (1987)	Pedoman untuk pemilihan dan penggunaan standar
	ISO 9000-2 (prospektif)	Pedoman penerapan ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003
	ISO 9000-3 (1991)	Pedoman dalam penerapan ISO 9001 untuk pengembangan, penawaran, dan pemeliharaan perangkat lunak.
	ISO 8402 (1986)	Perbendaharaan istilah kualitas
Sistem Kualitas (model kontraktual)	ISO 9001 (1987)	Model untuk jaminan kualitas dalam desain/pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan jasa.
	ISO 9002 (1987)	Model untuk jaminan kualitas dalam produksi dan instalasi
	ISO 9003 (1987)	Model untuk jaminan kualitas dalam inspeksi akhir dan pengujian
Unsur-Unsur Manajemen Kualitas dan Sistem Kualitas	ISO 9004 (1987) ISO 9004-2 (1991)	Pedoman Bagian 2: Pedoman untuk Bidang Jasa
Pedoman Bagi Sistem	ISO 10011-1 (1990)	Bagian 1 : Auditing

Kualitas Audit		
	ISO 10011-2 (1991)	Bagian 2: Kriteria kualifikasi bagi auditor sistem kualitas
	ISO 10011-3 (1991)	Bagian 3: Manajemen program-program audit

ISO 9000 hanya terdiri atas dftar persyaratan, tanpa menentukan bagaimana harus memenuhinya. Daftar persyaratan sertifikasi ISO 9000 meliputi:

- a. Management responsibility
- b. Quality system documentation
- c. Contract review
- d. Design control
- e. Inspection and testing
- f. Calibration
- g. Internal auditing
- h. Handling of rejected products
- i. Corrective action.

Manfaat yang didapatkan perusahaan apabila mendapatkan sertifikasi ISO 9000 adalah diperolehnya jaringan yang lebih besar untuk memasuki pasar luar negeri dan memiliki kesesuaian dengan pemasok dari luar negeri.

#### **E. Soal Diskusi**

1. Jelaskan bagaimana mutu dapat meningkatkan daya saing dalam sebuah perusahaan!
2. Jelaskan komponen-komponen dalam penunjang daya saing!
3. Jelaskan hubungan ISO 900 dengan daya saing dalam sebuah perusahaan!

## BAB 5

### KONSEP *PLAN* (PERENCANAAN) DALAM SISTEM MANAJEMEN MUTU

#### Tujuan Pembelajaran

Pada bab ini, Saudara diharapkan mampu:

1. Menjelaskan Pengertian Perencanaan (*Plan*)
2. Menjelaskan Asas-Asas Perencanaan (*Plan*)
3. Menjelaskan Fungsi dan Manfaat Perencanaan (*Plan*)
4. Menjelaskan Sifat-sifat Perencanaan (*Plan*)
5. Menjelaskan Implementasi Perencanaan (*Plan*)
6. Menjelaskan Konsep Perencanaan (*Plan*) Dalam Perspektif Islam
7. Soal Diskusi

#### A. Pengertian Perencanaan (*Plan*)

Perencanaan berasal dari kata rencana yang diberi imbuhan pe- dan an. Rencana adalah produk perencanaan, sedangkan perencanaan adalah proses penentuan rencana.<sup>10</sup> Perencanaan berasal dari bahasa latin yaitu Planus yang berarti flat. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006), perencanaan adalah fungsi dasar (fundamental) karena organizing, directing, controlling, evaluating, dan reporting harus terlebih dahulu direncanakan.<sup>11</sup> Perencanaan merupakan hal yang penting dibuat untuk mencapai tujuan organisasi. Ia mengemukakan pentingnya perencanaan, yaitu:

- a. Tanpa perencanaan berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai.
- b. Tanpa perencanaan tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosan.
- c. Perencanaan adalah dasar pengendalian, karena tanpa ada rencana pengendalian tidak dapat dilakukan.
- d. Tanpa perencanaan, tidak ada keputusan dan proses manajemen.

Segala bentuk definisi perencanaan dari sudut pandang yang berbeda tetap memiliki makna yang sama yaitu proses penentuan tujuan-tujuan dan menetapkan cara-cara terbaik untuk mencapainya. Perencanaan (planning) pada dasarnya merupakan suatu proses untuk menetapkan diawal berbagai hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan dimasa mendatang. Antara kegiatan perencanaan dengan hasil akhir yang ingin dicapai diasumsikan terdapat jeda waktu, dimana semakin panjang rencana yang dibuat maka jeda waktu antara perencanaan dengan hasil akhir yang ingin dicapai hasil tersebut juga semakin meningkat. Sebaliknya, semakin pendek jeda waktu antara perencanaan yang dibuat dengan target hasil yang ingin dicapai maka derajat ketidakpastian pencapaian hasil akan menurun.

Perencanaan yang dibahas dalam bab ini merupakan konsep PDAC yang biasa diterapkan dalam sistem manajemen mutu. PDCA adalah singkatan dari Plan, Do, Check dan

---

10 Syahu sugian. *Kamus manajemen mutu*, 2006. jakarta : gramedia pustaka utama. hal 191

11 Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen (Dasar, Pengertian, dan Masalah)*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal 91

Act yaitu siklus peningkatan proses (Process Improvement) yang berkesinambungan atau secara terus menerus seperti lingkaran yang tidak ada akhirnya. Konsep siklus PDCA (Plan, Do, Check dan Act) ini pertama kali diperkenalkan oleh seorang ahli manajemen kualitas dari Amerika Serikat yang bernama Dr. William Edwards Deming. Teori Do, Check dan Act akan dibahas dalam bab berikutnya.

## B. Asas-Asas Perencanaan

Asas merupakan suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan.<sup>12</sup> Asas biasanya muncul dari penelitian dan pengalaman. Berikut merupakan asas perencanaan yang umum dilaksanakan pada perusahaan atau organisasi :<sup>13</sup>

- a. *Principle of contribution to objective* (asas pencapaian tujuan). Setiap perencanaan dan segala perubahannya harus ditujukan kepada pencapaian tujuan.
- b. *Principle of efficiency of planning* (asas efisiensi perencanaan). Suatu perencanaan efisien jika perencanaan itu dalam pelaksanaannya dapat mencapai tujuan dengan biaya yang sekecil-kecilnya.
- c. *Principle of primary of planning* (asas pengutamakan perencanaan). Perencanaan adalah keperluan utama para pemimpin dan fungsi-fungsi lainnya, *organizing, staffing, directing, controlling, evaluating, dan reporting*. Seorang pemimpin tidak akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen lainnya tanpa mengetahui tujuan dan pedoman dalam melaksanakan kebijaksanaan.
- d. *Principle of pervasiveness of planning* (asas pemerataan perencanaan). Asas pemerataan perencanaan memegang peranan penting, mengingat pemimpin pada tingkat tinggi banyak mengerjakan perencanaan dan bertanggung jawab atas berhasilnya rencana itu. Tidak seorang manajer pun yang tidak mengerjakan perencanaan.
- e. *Principle of planning premise* (asas patokan perencanaan). Patokan-patokan perencanaan sangat berguna bagi ramalan, sebab premis-premis perencanaan dapat menunjukkan kejadian-kejadian yang akan datang.
- f. *Principle of policy framework* (asas kebijaksanaan pola kerja). Kebijakan ini mewujudkan pola kerja, prosedur-prosedur kerja dan program tersusun.
- g. *Principle of timing* (asas waktu) perencanaan waktu yang relatif singkat dan tepat.
- h. *Principle of planning communication* (asas tata hubungan perencanaan). Perencanaan dapat di susun dan di kordinasi dengan baik, jika setiap orang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan memperoleh penjelasan yang memadai mengenai bidang yang akan di laksanakan.
- i. *Principle of alternatives* (asas alternatif). Alternatif ada pada setiap rangkaian kerja dan perencanaan meliputi pemilihan rangkaian alternatif dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan.
- j. *Principle of limiting factor* (asas pembatasan factor). Dalam pemilihan alternatif-alternatif, pertama-tama harus ditujukan pada faktor-faktor yang strategis dan dapat membantu pemecahan masalah. Asas alternatif dan asas pembatasan faktor merupakan syarat mutlak dalam penetapan keputusan.
- k. *The commitment principle* (asas ketrikatan). Perencanaan harus memperhitungkan jangka waktu yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan.

---

12 Sukmadi. *Dasar – Dasar Manajemen*, 2017 Bandung: Humaniora. hal 63

13 Hasibuan, Malayu S.P. 2011. hal. 93-94

- l. *The principle of flexibility* (asas fleksibilitas). Perencanaan yang efektif memerlukan fleksibilitas, tetapi tidak berarti mengubah tujuan.
- m. *The principle of navigation change* (asas ketetapan arah). Perencanaan yang efektif memerlukan pengamatan yang terus menerus terhadap kejadian-kejadian yang timbul dalam pelaksanaannya untuk mempertahankan tujuan.
- n. *Principle of strategis planning* (asas perencanaan strategis ). Dalam kondisi tertentu manager harus memilih tindakan yang diperlukan untuk menjamin pelaksanaan perencanaan agar tujuan tercapai dengan efektif.

### **C. Fungsi dan Manfaat Perencanaan**

Fungsi perencanaan dalam administrasi dan manajemen adalah sebagai tolak ukur apa yang akan menjadi acuan sebelum melakukan pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi, yang mana hal tersebut menjadi faktor utama dalam sebuah manajemen dan administrasi suatu organisasi agar tercipta keselarasan dalam penyusunan semua apa yang menjadi bagian dari perencanaan sebuah organisasi itu sendiri.

Adapun manfaat perencanaan dalam manajemen mutu yaitu:

- a. Memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan non manajerial
- b. Mengurangi ketidakpastian
- c. Meminimalisir pemborosan
- d. Menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya

### **D. Sifat-sifat Perencanaan**

- a. Rasional, yaitu perencanaan harus dibuat berdasarkan pemikiran dan perhitungan secara cermat dan logis, tidak berdasarkan instiusi ataupun khalayak semata
- b. Lentur, yaitu perencanaan harus luwes atau tidak kaku (fleksibel) dimanapun dan dalam keadaan bagaimana harus dapat dilaksanakn.
- c. Continue, yaitu perencanaan harus dijalankan secara terus menerus dan berkesinambungan sesuai dengan pola/ tahapan perencanaan.

### **E. Implementasi Perencanaan (Plan)**

- a. Memperjelas permasalahan. Pada tahap ini, bisa dikatakan sebagai tahapan dimana tim kerja harus lebih memahami latar belakang permasalahan yang harus dihadapi, background dari permasalahan tersebut harus didapat seakurat mungkin.
- b. Pemilahan atau menspesifikasi permasalahan. Tahapan yang harus dilakukan pada tahapan ini bisa dilakukan jika sudah dapat latar belakang permasalahan yang terjadi, latar belakang permasalahan yang ada biasanya bersifat umum dan sangat luas, seperti jika dalam manufacturing menghadapi permasalahan dikualitas produk. Tidak mecapai target yang diharapkan, maka pada tahapan pemilahan permasalahan ini berkaitan dengan penyebab-penyebab yang menimbulkan permasalahan tersebut.
- c. Pengaturan target. Pengaturan target harus berdasarkan pada permasalahan yang akan ditemukan solusi dari perbaikan bisa dilakukan setelah tahapan breakdown the problem dengan memprioritaskan kepada satu atau pusat permasalahan tersebut.
- d. Analisis permasalahan. Analisa permasalahan yang dengan tujuan bisa ditemukan inti dari permasalahan tersebut.

## F. Konsep Perencanaan Dalam Perspektif Islam

Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Perencanaan adalah salah satu fungsi awal dari aktivitas manajemen dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.<sup>14</sup>

Islam dalam Al-Qur'annya sudah lebih dulu menempatkan konsep perencanaan dalam tatacara "berkehidupan" umatnya. Perencanaan bukanlah hal baru dalam konsepsi teologis Islam. Secara tegas Al Qur'an pada Surah Al-Hasyr Ayat ke 18 yang artinya : "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan."

Imam Al-Ghozali kemudian menafsirkan ayat tersebut sebagai berikut: bahwa manusia diperintahkan untuk memperbaiki dirinya, untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Allah SWT, dimana proses kehidupan manusia tidak boleh sama dengan kehidupan yang sebelumnya (kemarin), disamping itu kata perhatikanlah menurut Iman Al-Ghazali mengandung makna bahwa manusia harus memperhatikan dari setiap perbuatan yang dia kerjakan, serta harus mempersiapkan diri (merencanakan) untuk selalu berbuat yang terbaik demi hari esok.

Sedangkan Prof. Dr. Quraish Shihab dalamnya tafsir "al-Misbah" nya, menafsirkan bahwa ayat tersebut berbicara mengenai perencanaan. Beliau mengatakan bahwa kata "waltandzur' nafsumma koddamat lighod", mempunyai arti bahwa manusia harus memikirkan terhadap dirinya dan merencanakan dari segala apa yang menyertai perbuatan selama hidupnya, sehingga ia akan memperoleh kenikmatan dalam kehidupan ini. Dalam sebuah hadits, Rasulullah SAW bersabda, "Orang yang cerdas adalah orang yang mampu menghitung-hitung amal perbuatannya dan mempersiapkan amalan untuk hari esok" (HR. At Turmudzi).<sup>15</sup>

Dalam sudut pandang Islam, perencanaan yang menyeluruh tidak hanya meliputi cara berfikir strategis saja (dengan berbagai alat berfikir), tapi yang lebih penting adalah menempatkan keyakinan/keimanan kepada Allah SWT sebagai satu-satunya yang Maha Berkehendak, Maha Mengabulkan dan Maha Mengetahui yang terbaik bagi makhlukNya, sementara manusia hanya bisa berencana sebagai salah satu bentuk ikhtiar, tinggal lagi manusia cukup berserah diri berharap agar pencapaian dari sebuah rencana adalah ridhoNya semata. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surah Al-Anfal Ayat 60 yang artinya : "Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya, sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan)."

Surah tersebut menegaskan bahwa tujuan dari perencanaan tersebut adalah untuk "menggentarkan musuh" (irhâb al-'adu), bukan untuk menindas, atau menjajah, bukan pula untuk dimaksud melakukan agresi. Untuk mewujudkan hal itu, maka segala kemungkinan

---

14 Seyyed Hossein Nasr, *Islam : Agama, Sejarah dan Peradaban*, terj. Koes Adiwidjajanto, (Jakarta : Risalah Gusti, 2003), h. 89

15 Satria Effendi Zein, *Ushul Fiqh*, (Jakarta : Kencana, 2005), h. 63

(imkâniyât) sumber daya (quwwah) mesti direncanakan dan dipersiapkan untuk mencapai tujuan tersebut.<sup>16</sup>

Pendapat yang lain mengatakan bahwa perencanaan atau planning adalah kegiatan awal sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal hal yang terkait dengan pekerjaan itu agar mendapat hasil yang optimal<sup>17</sup>. Oleh karena itu, perencanaan merupakan keniscayaan, sebuah keharusan di samping sebagai sebuah kebutuhan. Segala sesuatu memerlukan perencanaan dalam suatu hadis Rasulullah bersabda:

إذا أردت أن تفعل أمرا فتدبر عاقبته فإن كان خيرا فامض وإن كان شرا فانته

Artinya "Jika engkau ingin mengerjakan sesuatu pekerjaan maka pikirkanlah akibatnya, maka jika perbuatan tersebut baik, ambillah jika perbuatan tersebut itu jelek, maka tinggalkanlah."

Dalam melakukan perencanaan, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan, antara lain sebagai berikut:

- a. Hasil yang ingin di capai
- b. Orang yang akan melakukan
- c. Waktu dan skala prioritas
- d. Dana (Kapital)

Allah SWT menciptakan alam semesta dengan hak dan perencanaan yang matang dan di srtai tujuan yang jelas. Firman Allah dalam Al-Qur'an surah shad : 27 yang artinya: "Dan kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada di antara keduanya tanpa hikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka".

Konsep manajemen islam menjelaskan bahwa setiap manusia bukan hanya organisasi hendaknya memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan hari esok.

Konsep ini menjelaskan bahwa perencanaan yang akan dilakukan harus di sesuaikan dengan keadaan situasi dan kondisi pada masa lampau, saat ini, serta prediksi masa datang. Oleh karena itu, untuk melakukan segala perencanaan masa depan, diperlukan kajian-kajian masa kini. Bahkan karena begitu pentingnya merencanakan masa depan, muncul ilmu yang membahas dan meramalkan masa depan yang disebut "Futuristics".

Perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan. Tak dapat dibayangkan jika seseorang berhasil tanpa perencanaan. Seandainya pun berhasil, maka keberhasilan yang di peroleh mungkin bersifat semu. Sesuatu yang telah melalui perencanaan, walaupun dalam kenyataan tidak 100% sesuai dengan harapan, tetapi sebenarnya kemampuan merencanakan yang telah di lakukan juga merupakan sebuah hasil yang patut diberikan penghargaan.

---

16 Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Berbasis Syariah*, (Yogyakarta : Aswaja Pressindo, 2012), h. 41

17 Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen (Dasar, Pengertian, dan Masalah)*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal 52

Perencanaan adalah gambaran dari sesuatu kegiatan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang, dengan metode tertentu (Jawahir Tanthowi, 1983:78). Sebagaimana hadits Rasul SAW yang artinya: “Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas, tuntas).” (HR. Thabrani)

**G. Soal Diskusi**

1. Jelaskan bagaimana konsep perencanaan dalam sistem manajemen mutu!
2. Jelaskan fungsi dan manfaat perencanaan dalam manajemen mutu!
3. Jelaskan perspektif islam terhadap konsep perencanaan!

## BAB 6

### KONSEP DO (PELAKSANAAN) DALAM SISTEM MANAJEMEN MUTU

#### Tujuan Pembelajaran

Pada bab ini, Saudara diharapkan mampu:

1. Menjelaskan Pengertian Pelaksanaan (*Do*)
2. Menjelaskan Faktor-faktor Pelaksanaan (*Do*)
3. Menjelaskan Tahapan Pelaksanaan (*Do*)
4. Menjelaskan Pelaksanaan Eksekusi atau Solusi Perbaikan
5. Menjelaskan Pelaksanaan (*Do*) Dalam Perspektif Islam
6. Soal Diskusi

#### A. Pengertian *Do* (Pelaksanaan)

Konsep pelaksanaan adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci, implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap siap. Secara sederhana pelaksanaan bisa diartikan penerapan. Majone dan Wildavsky mengemukakan pelaksanaan sebagai evaluasi. Browne dan Wildavsky mengemukakan bahwa Pelaksanaan adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan. Nurdin Usman. (2002:70).

Pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata pelaksanaan bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa pelaksanaan bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan.

Pelaksanaan merupakan aktifitas atau usaha-usaha yang dilaksanakan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijaksanaan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan, alat- alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, dimana tempat pelaksanaannya mulai dan bagaimana cara yang harus dilaksanakan, suatu proses rangkaian kegiatan tindak lanjut setelah program atau kebijaksanaan ditetapkan yang terdiri atas pengambilan keputusan, langkah yang strategis maupun operasional atau kebijaksanaan menjadi kenyataan guna mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula. Dari pengertian yang dikemukakan di atas dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa pada dasarnya pelaksanaan suatu program yang telah ditetapkan oleh pemerintah harus sejalan dengan kondisi yang ada, baik itu di lapangan maupun di luar lapangan. Yang mana dalam kegiatannya melibatkan beberapa unsur disertai dengan usaha-usaha dan didukung oleh alat-alat penunjang.

Organisasi harus melaksanakan (*do*) perencanaan–perencanaan yang telah ditetapkan dalam proses realisasi. Artinya melaksanakan rencana yang telah disusun. Jika pelaksanaan rencana tersebut membutuhkan keterlibatan staf lain diluar anggota tim, perlu terlebih dahulu diselenggarakan orientasi, sehingga staf pelaksana tersebut dapat memahami dengan lengkap rencana yang akan dilaksanakan.

Pada tahap ini diperlukan suatu kerjasama dari para anggota dan pimpinan manajerial. Untuk dapat mencapai kerjasama yang baik, diperlukan keterampilan pokok manajerial, yaitu:

- a. Keterampilan komunikasi (*communication*) untuk menimbulkan pengertian staf terhadap cara penyelesaian mutu yang akan dilaksanakan
- b. Keterampilan motivasi (*motivation*) untuk mendorong staf bersedia menyelesaikan cara penyelesaian masalah mutu yang direncanakan.
- c. Keterampilan kepemimpinan (*leadership*) untuk mengkoordinasikan kegiatan cara penyelesaian mutu yang dilaksanakan
- d. Keterampilan pengarahan (*directing*) untuk mengarahkan kegiatan yang dilaksanakan.

Pada proses ini yang dilakukan organisasi adalah :

- a. Menetapkan semua kebutuhan untuk membuat proses
- b. Melakukan kegiatan verifikasi, validasi, monitor, inspeksi.
- c. Pengujian yang dibutuhkan untuk kriteria penerimaan produk.
- d. Komunikasi dengan pelanggan, kegiatan desain dan pengembangan, pembelian, kegiatan pengendalian perlengkapan produksi dan pelayanan, pengendalian alat ukur, dan sebagainya.

Artinya melakukan perencanaan PROSES yang telah ditetapkan sebelumnya. Ukuran-ukuran proses ini juga telah ditetapkan dalam tahap plan. Dalam konsep DO ini kita harus benar-benar menghindari penundaan, semakin kita menunda pekerjaan maka waktu kita semakin terbuang dan yang pasti pekerjaan akan bertambah banyak.<sup>18</sup>

- a. Implementasi proses. Dalam langkah ini, yaitu melaksanakan rencana yang telah disusun sebelumnya dan memantau proses pelaksanaan dalam skala kecil (proyek uji coba).
- b. Mengacu pada penerapan dan pelaksanaan aktivitas yang direncanakan

Dengan kata lain, semua kegiatan operasional suatu perusahaan merupakan bagian dari proses realisasi dalam ISO 9001: 2000. Pada tahapan ini persyaratan pelanggan merupakan input bagi proses sedangkan outputnya adalah kepuasan pelanggan, setelah proses implementasi DO dijalankan, maka proses berikutnya adalah ( check ) hasil – hasil yang diperoleh dan penetapan tindakan ( act ) yang diperlukan untuk perbaikan.

## **B. Faktor-faktor Pelaksanaan**

Faktor-faktor yang dapat menunjang program pelaksanaan adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi, merupakan suatu program yang dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan;
- b. Resources (sumber daya), dalam hal ini meliputi empat komponen yaitu terpenuhinya jumlah staf dan kualitas mutu, informasi yang diperlukan guna pengambilan keputusan atau kewenangan yang cukup guna melaksanakan tugas sebagai tanggung jawab dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pelaksanaan;

---

18 Patton MQ. *metode evaluasi kualitatif*. 2009, yogyakarta: pustaka pelajar

- c. Disposisi, sikap dan komitmen dari pada pelaksanaan terhadap program khususnya dari mereka yang menjadi implementasi program khususnya dari mereka yang menjadi implementer program;
- d. Struktur Birokrasi, yaitu SOP (Standar Operating Procedures), yang mengatur tata aliran dalam pelaksanaan program. Jika hal ini tidak sulit dalam mencapai hasil yang memuaskan, karena penyelesaian khusus tanpa pola yang baku.<sup>19</sup>

Keempat faktor di atas, dipandang mempengaruhi keberhasilan suatu proses implementasi, namun juga adanya keterkaitan dan saling mempengaruhi antara suatu faktor yang satu dan faktor yang lain. Selain itu dalam proses implementasi sekurang-kurangnya terdapat tiga unsur penting dan mutlak yaitu:

- 1) Adanya program (kebijaksanaan) yang dilaksanakan;
- 2) Kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan manfaat dari program perubahan dan peningkatan;
- 3) Unsur pelaksanaan baik organisasi maupun perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pelaksana dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.

### **C. Tahapan Pelaksanaan (Do)**

Tahap Do adalah tahap penerapan atau melaksanakan semua yang telah direncanakan di tahap Plan. Tahap 'do' diimplementasikan dengan mengerjakan apa yang telah direncanakan, melaksanakan rencana yang telah disusun sebelumnya, dan memantau proses pelaksanaan. Pada tahap ini, ambillah keputusan berdasarkan tahapan plan, dimana anda akan melihat problem-problem yang mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap proses atau project yang anda kerjakan. Fokuskan perbaikan dan solusi terhadap masalah terbesar saja (mungkin hanya terdapat 2 atau 3 masalah utama yang mempunyai pengaruh sangat besar). Fase ini melibatkan beberapa kegiatan:

- a. Menghasilkan solusi yang mungkin
- b. Memilih yang terbaik dari solusi tersebut, bisa dengan menggunakan impact analysis.
- c. Menerapkan atau menguji solusi yang didapat pada skala kecil atau group kecil atau pada area yang terbatas

### **D. Pelaksanaan Eksekusi atau Solusi Perbaikan**

Pelaksanaan eksekusi dari solusi yang telah disepakati oleh tim perbaikan ada baiknya dilakukan trial, dengan tujuan mengetahui tingkat dari kegagalan ataupun keberhasilan dalam pelaksanaan solusi tersebut.

Pada pelaksanaan eksekusi, usahakan lakukan dengan tidak permanen, sehingga jika menemukan kendala pada solusi yang telah dilakukan memungkinkan tim perusahaan untuk melakukan perubahan atau perbaikan dari solusi yang sebelumnya dicoba. Dengan begitu tingkat kegagalan dalam pelaksanaan eksekusi bisa meminimalisir di tempat terjadinya permasalahan tersebut, yang akan berdampak pada tidak stabilnya produktifitas perusahaan.

---

19 Abu Sina, Ahmad Ibrahi 2005."Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control". Jakarta hal 122

## E. Do (Pelaksanaan) Dalam Perspektif Islam

Pelaksanaan kerja merupakan aspek terpenting dalam fungsi manajemen karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai dengan rencana yang ditetapkan semula, dengan cara yang baik dan benar. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan kedalam fungsi pelaksanaan ini adalah *directing commanding, leading* dan *coornairing*.

Pelaksanaan kerja sudah barang tentu yang paling penting dalam fungsi manajemen karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar.

Karena tindakan pelaksanaan sebagaimana tersebut di atas, maka proses ini juga memberikan motivating untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang ingin dicapai, disertai memberikan motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Menurut Hadari Nawawi bimbingan berarti memelihara, menjaga dan menunjukkan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatan tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan. Dalam realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut :

- a. Memberikan dan menjelaskan perintah
- b. Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan
- c. Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan / kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi.
- d. Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan fikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativits masing-masing.
- e. Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.<sup>20</sup>

Al-Qur'an dalam hal ini sebenarnya telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah berfirman dalam surat al-kahfi ayat 2 yang artinya : *"Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik."*

Suatu contoh pelaksanaan dari fungsi manajemen dapat ditemukan pada pribadi agung, Nabi Muhammad Saw, ketika ia memerintahkan sesuatu pekerjaan, beliau menjadikan dirinya sebagai model dan teladan bagi umatnya. Rasulullah Saw adalah al Qur'an yang hidup (*the living Qur'an*). Artinya, pada diri Rasulullah Saw tercermin semua ajaran Al-Qur'an dalam bentuk nyata. Beliau adalah pelaksana pertama semua perintah Allah dan meninggalkan semua larangan-Nya. Oleh karena itu, para sahabat

---

20 Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1994), h. 15.

dimudahkan dalam mengamalkan ajaran Islam yaitu dengan meniru perilaku Rasulullah SAW.

**F. Soal Diskusi**

1. Jelaskan bagaimana konsep pelaksanaan dalam sistem manajemen mutu!
2. Jelaskan bagaimana pelaksanaan eksekusi dalam sistem manajemen mutu!
3. Jelaskan perspektif islam terhadap konsep pelaksanaan!

## BAB 7

### KONSEP *CHECK* (PEMERIKSAAN) DALAM SISTEM MANAJEMEN MUTU

#### Tujuan Pembelajaran

Pada bab ini, Saudara diharapkan mampu:

1. Menjelaskan Pengertian Pemeriksaan (*Check*)
2. Menjelaskan Tujuan Pemeriksaan (*Check*)
3. Menjelaskan Implementasi Pemeriksaan (*Check*)
4. Menjelaskan Pemeriksaan (*Check*) Dalam Perspektif Islam
5. Soal Diskusi

#### A. Pengertian *Check* (Pemeriksaan)

Konsep *check* pada siklus PDCA ini berarti mengukur/memantau seberapa jauh hasil actual yang dicapai sesuai dengan sasaran yang direncanakan. Serta memonitor proses dan produk, kemudian membandingkan dengan kebijakan, sasaran dan persyaratan produk yang telah ditetapkan sebelumnya untuk dianalisa dan dilaporkan hasilnya. Serta memperbaiki dan mengembangkan rencana kerja, dan konsekuen melaksanakan rencana kerja tersebut (melakukan koreksi dan belajar dari kesalahan yang lalu untuk mengembangkan rencana kerja ke depan guna mencapai hasil yang lebih baik di masa mendatang).

Tahapan ini dijalankan dengan melakukan evaluasi terhadap hasil implementasi dari masing-masing project.<sup>21</sup> Tahap *check* adalah tahap pemeriksaan dan peninjauan ulang serta mempelajari hasil-hasil dari penerapan ditahap *do*. Melakukan perbandingan antara hasil actual yang dicapai dengan target yang ditetapkan dan juga ketepatan jadwal yang telah ditentukan. *action* (Menindak Lanjuti) Tahap *action* adalah tahap untuk mengambil tindakan yang seperlunya terhadap hasil-hasil dari tahap *check*.

#### B. Tujuan Pemeriksaan

Tujuan dari tahap pemeriksaan ini adalah untuk melakukan evaluasi terhadap target yang telah dilaksanakan. Namun pada tahun 1986, Deming mengembangkan konsep PDSA Cycle. Deming berpendapat bahwa *Check* saja tidaklah cukup. Sehingga Deming, memperkenalkan *S* sebagai *Study* untuk mengembangkan siklus tersebut. *Check* hanya mengartikan bahwa kondisi yang telah ditentukan telah tercapai atau tidak. Sementara *Study* untuk mendapatkan pengetahuan tentang apa yang sebenarnya terjadi sebagai akibat dari perubahan proses. Dengan adanya *Study* diharapkan organisasi lebih dalam lagi untuk memperhatikan terjadinya perubahan-perubahan di dalam organisasinya (Moen 2009).

Misalnya dalam PKDTK untuk program karyawan membawa sarapan sehat ke kantor. Dalam tahapan *Check* yang dilihat hanya sebatas “apakah karyawan sudah membawa sarapan sehat tersebut atau tidak membawa” atau berapa persen yang membawa sarapan sehat?”. Namun dalam konsep *S* pada *Study* diharapkan mampu melihat sebuah alasan

---

21 Diana Porwanti Siswanto dan Debora Anne Yang Aysia, *PDCA sebagai Upaya Peningkatan Target Perusahaan Plant B di PT X*, h. 131.

mengapa ada karyawan yang sudah mau membawa sarapan sehat dan ada yang belum mau membawa.

### C. Implementasi Pemeriksaan

Terdapat 2 jenis tindakan yang harus dilakukan berdasarkan hasil yang dicapainya, antara lain :

- a. Tindakan Perbaikan (*Corrective Action*), yang berupa solusi terhadap masalah yang dihadapi dalam pencapaian target, tindakan perbaikan ini perlu diambil jika hasilnya tidak mencapai target yang telah direncanakan.
- b. Tindakan Standarisasi (*Standardization Action*), tindakan untuk men-standarisasikan cara ataupun praktek terbaik yang telah dilakukan, tindakan standarisasi ini dilakukan jika hasilnya mencapai target yang telah direncanakan.<sup>22</sup>

Tahap pemeriksaan diimplementasikan dengan mengawasi proses 'do'. Proses yang dilakukan adalah melihat apakah hasil yang ada sudah sesuai dengan perencanaan, meneliti apa yang telah dilaksanakan, dan menemukan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki. Berdasarkan kelemahan-kelemahan tersebut, buatlah rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya. Dengan kata lain, tahap 'Check' merupakan evaluasi terhadap hasil perbaikan. Kita harus melakukan evaluasi terhadap perubahan atau perbaikan, dan mempelajari seberapa efektifkah pengaruhnya langkah perbaikan tersebut terhadap project yang telah kita lakukan. Pada tahap ini, Pimpinan organisasi memeriksa, memonitor, mengecek, mengukur, mengevaluasi segala hal yang dikerjakan pada tahap "mengerjakan". Berikut adalah tahap-tahap evaluasi, yaitu :

- a. Memantau dan mengevaluasi proses dan hasil terhadap sasaran dan spesifikasi, serta melaporkan hasilnya.
- b. Teknik yang digunakan adalah observasi dan survei. Apabila masih menemukan kelemahan-kelemahan, maka susunlah rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya. Jika gagal, maka cari pelaksanaan lain. Jika berhasil, lakukan secara rutinitas.
- c. Perhatikan lagi, apakah penerpana tersebut sesuai dengan rencana peningkatan dan perbaikan yang diinginkan

Ada tiga kemungkinan hasil yang dapat diamati dari implementasi tahap pengecekan antara lain :

- a. Hasilnya bermutu sesuai yang direncanakan, sehingga prosedur bersangkutan dapat dipergunakan di masa mendatang.
- b. Hasilnya tak bermutu, tidak sesuai yang direncanakan sehingga prosedur yang bersangkutan tersebut tidak sesuai dan harus diganti atau diperbaiki di masa mendatang.
- c. Prosedur yang bersangkutan mungkin dapat dipakai untuk keadaan berbeda.

---

22 Putri Rizky Zakaria, *Perbaikan Mesin Digester dan Press untuk Menurunkan Oil Losses Di Stasiun Press dengan Metode PDCA (Studi Kasus Di PT. XYZ)*, Jurnal PASTI Volume VIII No 2, h. 289.

#### **D. Pemeriksaan (Check) dalam Perspektif Islam**

Ternyata didalam al-qur'an sendiri sudah teridentifikasi sebagai suatu proses pemeriksaan. Seperti dalam surat Al-Insyiqaq ayat 6-9, bahwasanya Allah akan menghisab setiap manusia di hari akhir. Bagi yang menerima cataran amalnya ditangan kanan, maka ia akan dihisab dengan mudah dan akan diberikan kebahagiaan.

Begitupun halnya tercatat dalam kitab suci pada surat Al-Infithar ayat 10-12. Sejatinya disisi manusia ada malaikat sebagai pencatat amal-amalnya di dunia. Entah itu amal baik maupun buruk. Mereka (para malaikat) ini mengetahui apa saja yang manusia lakukan. Catatan inilah yang akan menjadi penimbang seseorang di yaumul mizan.

Selanjutnya dalam surat An-Naml ayat 20-21, dikisahkan bahwa Nabi Sulaiman a.s melakukan pengecekan untuk mencari Hud-Hud, seekor burung peliharaan. Ketidakhadiran Hud-Hud dapat dikenakan sanksi oleh Nabi Sulaiman a.s berupa hukuman berat. Dalam ayat selanjutnya terungkap bahwa absennya Hud-hud disebabkan perjalanannya ke negeri Saba. Sebuah negeri yang dipimpin seorang ratu musyrik penyembah matahari.

Adapun tujuan pemeriksaan dalam Islam, yaitu :

1. Untuk menilai tingkat penyelesaian (progress of completeness) dari suatu tindakan
2. Untuk memperbaiki (koreksi) kesalahan
3. Memberikan reward (ganjaran baik) atas keberhasilan pekerjaan
4. Memberikan punishment (ganjaran buruk) untuk kegagalan pekerjaan

#### **E. Soal Diskusi**

1. Jelaskan bagaimana konsep pemeriksaan dalam sistem manajemen mutu!
2. Jelaskan tujuan dilakukannya pemeriksaan dalam sistem manajemen mutu!
3. Jelaskan perspektif islam terhadap konsep pemeriksaan!

## BAB 8

### KONSEP *ACT* (TINDAK LANJUT) DALAM SISTEM MANAJEMEN MUTU

#### Tujuan Pembelajaran

Pada bab ini, Saudara diharapkan mampu:

1. Menjelaskan Pengertian *Act* (Tindak Lanjut)
2. Menjelaskan Tindakan-tindakan pada *Act* (Tindak Lanjut)
3. Menjelaskan *Act* (Tindak Lanjut) dalam Perspektif Islam
4. Soal Diskusi

#### A. Pengertian *Act* (Tindak Lanjut)

Konsep *Action* pada siklus ini berarti melakukan tindakan - tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja secara kontinyu. *Act* adalah tahap untuk mengambil tindakan yang seperlunya terhadap hasil-hasil dari tahap *check*. Artinya melakukan evaluasi total terhadap hasil SASARAN dan PROSES dan menindaklanjuti dengan perbaikan-perbaikan. Jika ternyata apa yang telah kita kerjakan masih ada yang kurang atau belum sempurna, segera melakukan action untuk memperbaikinya. Proses *act* ini sangat penting artinya sebelum kita melangkah lebih jauh ke proses perbaikan selanjutnya.

Proses pada tahap action yaitu menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang diperlukan. Ini berarti juga meninjau seluruh langkah dan memodifikasi proses untuk memperbaikinya sebelum implementasi berikutnya. Implementasi tahap action ini dimaksudkan untuk menhawab bagaimana tindak lanjut untuk melaksanakan keseluruhan rencana peningkatan perbaikan, termasuk perbaikan kelemahan-kelemahan yang telah ditemukan.

Pada tahap ini pimpinan harus bertanggungjawab, menindaklanjuti, memperbaiki, dan meningkatkan performansi. Lebih dari itu, pimpinan memutuskan perubahan yang akan diimplementasikan. Bila berhasil, perlu disusun prosedur yang baku. Memutuskan sejauh mana perlu pelatihan ulang dan tambahan bagi karyawan terkait serta mengkaji perubahan tersebut punya efek negatif terhadap bagian lain organisasi atau tidak. Selanjutnya, memantau terus perubahan tersebut. Implementasi tahap ini memerlukan seperangkat alat bantu seperti pemetaan proses, standardisasi proses, informasi pengendalian, pelatihan formal untuk kepentingan standardisasi proses.

#### B. Tindakan pada *Act* (Tindak Lanjut)

Ada 2 Jenis tindakan yang harus dilakukan berdasarkan hasil yang dicapainya, antara lain:

- a. Tindakan perbaikan (*corrective action*) yang berupa solusi terhadap masalah yang dihadapi dalam pencapaian target. Tindakan perbaikan ini perlu diambil jika hasilnya tidak mencapai apa yang telah ditargetkan.
- b. Tindakan standarisasi (*standardization action*), yaitu tindakan untuk menstandarisasikan cara ataupun praktek terbaik yang telah dilakukan. Tindakan standarisasi ini dilakukan

jika hasilnya mencapai target yang telah ditetapkan. Seperti mempertimbangkan area mana saja yang mungkin diterapkan, merevisi proses yang sudah diperbaiki, melakukan modifikasi standar, prosedur dan kebijakan yang ada, mengkomunikasikan kepada seluruh staf, pelanggan dan supplier atas perubahan yang dilakukan apabila diperlukan, mengembangkan rencana yang jelas, dan mendokumentasikan proyek. Selain itu, juga perlu memonitor perubahan dengan melakukan pengukuran dan pengendalian proses secara teratur.<sup>23</sup>

Dari dua point di atas dapat diketahui bahwa act merupakan bentuk menindaklanjuti atas apa yang didapatkan selama tahap pengecekan. Arti lainnya adalah mencapai tujuan dan menstandarisasikan proses atau belajar dari pengalaman untuk memulai lagi pada kondisi yang tepat. Menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang diperlukan. Ini berarti juga meninjau seluruh langkah dan memodifikasi proses untuk memperbaikinya sebelum implementasi berikutnya. Menindaklanjuti hasil berarti melakukan standarisasi perubahan, seperti mempertimbangkan area mana saja yang mungkin diterapkan, merevisi proses yang sudah diperbaiki, melakukan modifikasi standar, prosedur dan kebijakan yang ada, mengkomunikasikan kepada seluruh staf, pelanggan dan supplier atas perubahan yang dilakukan apabila diperlukan, mengembangkan rencana yang jelas, dan mendokumentasikan proyek. Selain itu, juga perlu memonitor perubahan dengan melakukan pengukuran dan pengendalian proses secara teratur.

Siklus tersebut akan kembali lagi ke tahap perencanaan (*Plan*) untuk melakukan peningkatan proses selanjutnya sehingga terjadi siklus peningkatan proses yang terus menerus (*Continuous Process Improvement*).<sup>24</sup>

### C. Act dalam Perspektif Islam

#### 1. Dalam Alqur'an

Dalam sudut pandang Islam mengenai konsep *check and action* diistilahkan dengan menggunakan kata *at-tadbir* (Penindaklanjutan). Kata ini berasal dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Alquran seperti firman Allah swt.:

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ

Artinya: "Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu". (Q.S. As-Sajdah ayat 5)

Dari isi kandungan diatas dapatlah diketahui bahwa Allah swt. adalah pengatur alam (*Al-Mudabbir*/manager). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah swt. dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

---

23: Gasper z, Vincent, Penerapan Total Quality Management in Education (Jakarta : Gramedia, 2001), 50-53

24 Amiruddin, *Pendekatan Mutu dan Kepuasan dalam Pelayanan*, (Jakarta: Prenada Media, 2007), h. 43-44.

Hal ini berbeda dengan perilaku dalam manajemen konvensional yang sama sekali tidak terkait bahkan terlepas dari nilai-nilai tauhid orang-orang yang menerapkan manajemen konvensional tidak merasa adanya pengawasan melekat, kecuali dari atasannya. Setiap kegiatan dalam manajemen syariah diupayakan menjadi amal saleh yang bernilai abadi.

## 2. Menurut Kajian Hadis

Nabi bersabda: *“sesungguhnya Allah mewajibkan perbuatan yang dilakukan dengan baik dalam segala hal, jika kamu membunuh binatang maka lakukanlah dengan cara yang baik, jika kamu mau menyembelih maka sembelihlah dengan cara yang baik, pertajamlah alat potongnya, kemudian istirahatkanlah binatangnya.”* (matan lain: Muslim 3615, Turmudzi 1329, Abu Daud 2432, Ibnu Majah 3161, Ahmad 16490), Darimi 1888).

Kata ihsan bermakna melakukan sesuatu dengan baik, secara maksimal dan optimal. Bahkan dalam hadis itu pada penyembelihan binatang, harus dilakukan dengan cara yang baik dan hati-hati dan dikaitkan dengan agama, yaitu harus disertai dengan sebutan nama Allah sebelum menyembelih. Jika tidak menyebutkannya maka penyembelihan tidak sah. Ini menunjukkan bahwa dalam segala sesuatu tidak boleh gegabah dan melakukan seenak hati. Dengan inatang maupun dengan musuh sekalipun umat Islam tetap dianjurkan berperilaku baik dan penuh etika, apalagi terhadap sesama muslim.

Jika dikaitkan dengan manajemen secara umum, maka hadis tersebut menganjurkan pada umat Islam agar mengerjakan sesuatu dengan baik dan selalu ada peningkatan nilai dari jelek menjadi baik, dari baik menjadi lebih baik. Manajemen adalah melakukan sesuatu agar lebih baik. Perbuatan yang baik dilandasi dengan niat atau rencana yang baik, tata cara pelaksanaan sesuai syariat dan dilakukan dengan penuh kesungguhan dan tidak asal-asalan sehingga tidak bermanfaat. Rasulullah bersabda: *“Diantara baiknya, indahnya keislaman seseorang adalah meninggalkan perbuatan yang tidak bermanfaat.”* (Matan lain: Ibnu Majah 3966)

Perbuatan yang tidak ada manfaatnya adalah sama dengan perbuatan yang tidak pernah direncanakan. Jika perbuatan itu tidak direncanakan, maka tidak termasuk dalam kategori yang baik. Adapun langkah-langkah menerapkan manajemen syaria'ah yang berkualitas adalah bekerja dengan sungguh-sungguh, dilakukan secara terus-menerus, dan tidak asal-asalan, dilakukan secara bersama-sama, dan mau belajar dari kegagalan diri dan keberhasilan orang lain.<sup>25</sup>

### D. Soal Diskusi

1. Jelaskan pengertian act (tindak lanjut) dalam sistem manajemen mutu!
2. Jelaskan tindakan-tindakan yang dilakukan pada konsep act!
3. Jelaskan bagaimana Islam memandang konsep act (tindak lanjut)!

---

25 Muhammad Zain, *Ekonomi dan Bisnis Islam*, (Depok: PT RajaGrafindo Persada, 2017), h. 115-116.

## BAB 9

### STANDARISASI MUTU

#### Tujuan Pembelajaran

Pada bab ini, Saudara diharapkan mampu:

1. Menjelaskan Pengertian Standarisasi
2. Menjelaskan Pengertian Standarisasi Mutu
3. Menjelaskan Sistem ISO
4. Menjelaskan ISO 9001
5. Soal Diskusi

#### A. Pengertian Standarisasi

Standarisasi merupakan penentuan ukuran yang harus diikuti dalam memproduksi sesuatu. Standarisasi juga merupakan proses pembentukan standar teknis, yang bisa menjadi standar spesifikasi, standar cara uji, standar definisi, prosedur standar (atau praktik), dan lain-lain.

Istilah standarisasi berasal dari kata standar yang berarti satuan ukuran yang dipergunakan sebagai dasar pembandingan kuantita, kualita, nilai, dan hasil karya yang ada. Dalam arti yang lebih luas maka standar meliputi spesifikasi baik produk, bahan maupun proses. Suatu produk tidak boleh tidak standar, namun harus atau sedapat mungkin diikuti agar kegiatan maupun hasilnya boleh dikatakan dapat diterima umum oleh penggunaan standee atau ukuran ini adalah hasil kerja sama pihak-pihak yang berkepentingan dalam industri dimana perusahaan itu berada. Misalnya jika seluruh dunia memproduksi kran dan pipa air dalam bentuk dan ukuran yang berbeda-beda, maka tidak-lah mungkin berbagai pipa saling bersambung karena masing-masing pipa tidak serasi dengan pipa lainnya, untuk itu diperlukan adaptor. Bilamana setiap produsen pipa dan kran air boleh memproduksi pipa semauanya tanpa memperhatikan ukuran pipa produsen lain, maka hasilnya terjadi kekacauan.

Standardisasi diimplementasikan ketika perusahaan mengeluarkan produk baru ke pasar. Dengan menggunakan standarisasi, kelompok dapat dengan mudah berkomunikasi melalui pedoman yang ditetapkan dalam rangka untuk menjaga fokus. Metode ini dibuat untuk memfasilitasi proses dan tugas, inilah mengapa interlocks dengan lean manufacturing. Terdapat empat teknik yang berbeda untuk standardisasi, yaitu penyederhanaan atau variasi kontrol, kodifikasi, nilai rekayasa, dan statistik proses kontrol.

#### B. Pengertian Standarisasi Mutu

Menurut Badan Standarisasi Nasional adalah dokumen berisi ketentuan, pedoman, karakteristik kegiatan atau hasilnya yang dirumuskan melalui konsensus oleh pihak-pihak yang berkepentingan dan ditetapkan oleh badan yang berwenang, sebagai acuan dalam kegunaan yang bersifat umum dan atau berulang untuk mencapai tingkat keteraturan optimum dalam konteks tertentu.

Menurut Donabedian, standarisasi mutu adalah rumusan tentang penampilan/nilai diinginkan yang mampu dicapai, berkaitan dengan parameter yang telah ditetapkan. Sedangkan

menurut Rowland & Rowland, yaitu spesifikasi dari fungsi/tujuan yang harus dipenuhi oleh suatu sarana pelayanan, agar pemakai jasa pelayanan dapat memperoleh keuntungan yang maksimum dari pelayanan yang diselenggarakan.

Keadaan ideal atau tingkat pencapaian tertinggi dan sempurna yang dipergunakan sebagai batas penerimaan minimal. Kisaran variasi yang masih dapat diterima.

Mengapa perlu standar internasional?

- a. Mutu ditentukan oleh pelanggan standar mutu harus sesuai harapan pelanggan
- b. Untuk menjamin kesamaan/ keseragaman mutu perlu standar. Contoh: ukuran kartu kredit, kartu telp, ukuran kertas, ukuran berat, dsb
- c. Dalam liberalisasi perdagangan, suatu produk dianggap bermutu disuatu negara harus dapat juga diterima di negara lain.

### **C. Sistem ISO**

International Organization for Standardization, atau lebih dikenal sebagai ISO, adalah salah satu standar internasional dalam sebuah sistem manajemen untuk pengukuran mutu organisasi. Mereka memegang peranan penting dalam mengukur bagaimana kredibilitas perusahaan yang ingin bersaing secara global dan juga adalah salah satu cara untuk meningkatkan sistem manajemen mutunya.

Mereka yang memiliki sertifikasi ISO akan memiliki kemungkinan lebih untuk memenangkan kompetisi pasar. Hal itu disebabkan karena adanya jaminan kualitas dari produk atau jasa yang ditawarkan, serta kepercayaan konsumen akan brand terkait. Selain itu masih banyak keuntungan lainnya yang akan langsung kita bahas di bawah ini. Berikut ini adalah beberapa manfaat yang dapat diperoleh sebuah perusahaan dengan adanya sertifikasi ISO sebagai standar perusahaan tersebut.

- a. Meningkatkan Kredibilitas Perusahaan Serta Kepercayaan Pelanggan  
Dengan menerapkan sistem manajemen mutu, sebuah perusahaan akan dapat menjamin kredibilitas mereka. Yang dimaksud kredibilitas di sini adalah kendali proses dan prosedur sebuah perusahaan dimana memastikan apabila terdapat sesuatu yang tidak beres makaantisipasi akan dilakukan dengan cepat. Pada akhirnya kredibilitas ini akan menghasilkan nilai positif dalam kepuasan pelanggan.
- b. Jaminan Atas Kualitas dengan Standar Internasional  
Untuk mendapatkan Standardisasi ISO sebuah perusahaan harus melalui sebuah siklus pasti yang dikenal dengan PDCA yakni identifikasi, analisa, dan eksekusi sebuah penyelesaian masalah untuk menjamin mutu internasional. Siklus atau prinsip ini adalah prinsip internasional yang juga diterapkan di segala jenis industri.
- c. Menghemat Biaya  
Standar ISO akan memungkinkan suatu perusahaan untuk menerapkan sistem manajemen khusus yang membantu mereka untuk mengetahui kinerja perusahaan secara menyeluruh. Jika ada indikasi bahwa produk akan gagal atau kinerja perusahaan menurun maka antisipasi akan segera dilakukan. Hal itu juga secara tidak langsung berarti mencegah kemungkinan pemborosan anggaran terkait produk atau kinerja yang buruk tersebut.
- d. Mengoptimalkan Kinerja Karyawan

Kembali kepada prinsip manajemen mutu, semua prinsip tersebut ditetapkan untuk dapat diikuti oleh seluruh karyawan dari level staff hingga level eksekutif dalam sebuah perusahaan. Hal ini akan memacu para karyawan untuk dapat menjaga kualitas, efisiensi, serta produktivitas mereka dalam standar ISO yang telah ditetapkan sebelumnya.

e. Meningkatkan Image Perusahaan

Salah satu keuntungan paling jelas dari perusahaan yang telah mendapatkan sertifikasi ISO adalah tentunya image atau brand perusahaan akan menjadi jauh lebih positif.

#### **D. ISO 9001**

Sekilas mendengar istilah standar mutu, kita seringkali teringat akan satu istilah, yaitu ISO. ISO, Organisasi Internasional untuk Standardisasi yang berkantor pusat di Jenewa, merupakan lembaga swadaya masyarakat (LSM atau NGO = Non-Governmental Organization) penyetap standar internasional yang terdiri dari wakil-wakil dari badan standar nasional setiap Negara yang bekerja sama telah menghasilkan lebih dari 17.000 standar internasional untuk bisnis, pemerintahan dan masyarakat umum.

Pada awalnya, singkatan dari nama lembaga tersebut adalah IOS dalam bahasa Inggris (International Organization for Standardization) atau OIN dalam bahasa Perancis (Organisation internationale de normalisation) sebelum akhirnya ditetapkan menggunakan nama ISO, diambil dari bahasa Yunani yang berarti sama.

Didirikan pada 23 Februari 1947 di Jenewa, Switzerland. ISO menetapkan standar-standar industrial dan komersial dunia. ISO pada awalnya dibentuk untuk membuat dan memperkenalkan standardisasi internasional untuk apa saja. Standar yang sudah kita kenal antara lain standar jenis film fotografi, ukuran kartu telepon, kartu ATMBank, ukuran dan ketebalan kertas dan lainnya. Dalam menetapkan suatu standar tersebut mereka mengundang wakil anggotanya dari 170 negara untuk duduk dalam Komite Teknis (TC = Technical Committee).

ISO 9001 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen Mutu / kualitas. ISO 9001 menetapkan persyaratan – persyaratan dan rekomendasi untuk desain dan penilaian dari suatu sistem manajemen mutu. ISO 9001 bukan merupakan standar produk, karena tidak menyatakan persyaratan – persyaratan yang harus dipenuhi oleh sebuah produk (barang atau jasa). ISO 9001 hanya merupakan standar sistem manajemen kualitas. Namun, bagaimanapun juga diharapkan bahwa produk yang dihasilkan dari suatu sistem manajemen kualitas internasional, akan berkualitas baik (standar).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Quality Management Systems (ISO 9001) adalah Merupakan prosedur terdokumentasi dan praktek – praktek standar untuk manajemen sistem, yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu, dimana kebutuhan atau persyaratan tersebut ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi.

Manfaat Penerapan ISO 9001 adalah :

- a. Meningkatkan Kepercayaan Pelanggan
- b. Jaminan Kualitas Produk dan Proses
- c. Meningkatkan Produktivitas perusahaan & “market gain”

- d. Meningkatkan motivasi, moral & kinerja karyawan
- e. Sebagai alat analisa kompetitor perusahaan
- f. Meningkatkan hubungan saling menguntungkan dengan pemasok
- g. Meningkatkan cost efficiency & keamanan produk
- h. Meningkatkan komunikasi internal
- i. Meningkatkan image positif perusahaan
- j. Sistem terdokumentasi
- k. Media untuk Pelatihan dan Pendidikan

Penerapan standar mutu ISO dalam suatu perusahaan memegang peranan yang cukup penting, apalagi bagi perusahaan manufaktur yang memiliki pasar yang cukup luas. Terkadang pasar meminta produk yang sudah berstandar internasional. Penerapan ISO bukan hanya sekedar mengumpulkan dokumen – dokumen pendukung, yang memang harus disediakan, melainkan penerapan langsung pada sistem yang ada dalam perusahaan. Dimulai dari sistem administrasinya, sistem produksinya, delivery-nya, hingga after sales service-nya. Semua harus memenuhi standar yang diterapkan.

Di Indonesia terdapat satu standar mutu nasional, yang biasa kita kenal SNI. Standar Nasional Indonesia (disingkat SNI) adalah satu-satunya standar yang berlaku secara nasional di Indonesia. SNI dirumuskan oleh Panitia Teknis dan ditetapkan oleh BSN (Badan Standardisasi Nasional). Standar ini digunakan untuk men-standarkan produk masal yang nantinya akan digunakan oleh semua orang. Coba perhatikan produk – produk seperti Helm, Tabung Gas LPG, konstruksi bangunan, dan masih banyak lagi, biasanya terdapat logo SNI. Artinya adalah produk-produk tersebut telah lulus uji standar nasional.

Inti dari penerapan standar mutu adalah terjaganya kualitas hasil dari suatu produk. “Do what you write and write what you do”. Semacam suatu sistem knowledge sharing yang memungkinkan setiap orang untuk menghasilkan yang sama dengan kualitas yang sama pula. Sehingga akan mengurangi ketergantungan terhadap satu orang saja.

#### **E. Soal Diskusi**

1. Jelaskan Pengertian standarisasi mutu dalam system manajemen mutu!
2. Apa manfaat penggunaan system ISO!
3. Jelaskan mengenai penerapan ISO 9001 dalam system manajemen mutu!

## BAB 10

### KONSEP TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

#### Tujuan Pembelajaran

Pada bab ini, Saudara diharapkan mampu:

1. Menjelaskan Pengertian TQM (*Total Quality Management*)
2. Menjelaskan Metode TQM (*Total Quality Management*)
3. Menjelaskan Unsur-unsur TQM (*Total Quality Management*)
4. Menjelaskan Syarat dalam Implementasi TQM (*Total Quality Management*)
5. Fase-fase Implementasi TQM (*Total Quality Management*)
6. Soal Diskusi

#### A. Pengertian TQM (Total Quality Management)

Menurut para ahli pengertian Total Quality Management pada dasarnya adalah sama, yaitu suatu sistem manajemen yang orientasinya pada kepuasan pelanggan dalam bentuk mutu/kualitas sebagai strategi dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Soewarso Hardjosoedarmo (2004:1) berpendapat bahwa Total Quality Management adalah penerapan metode kuantitatif dan pengetahuan kemanusiaan untuk: 1) memperbaiki material dan jasa yang menjadi masukan organisasi, 2) memperbaiki semua proses penting dalam organisasi, dan 3) memperbaiki upaya memenuhi kebutuhan para pemakai produk dan jasa pada masa kini dan di waktu yang akan datang.

Selanjutnya menurut Vincent Gasperz (2001:5), Total Quality Management merupakan 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 sumberdaya manusia dan modal yang tersedia.

#### B. Metode TQM (Total Quality Management)

M. N. Nasution (2002:27) menjabarkan bahwa metode Total Quality Management berfokus pada tiga pakar yang menjadi pionir dalam pengembangan TQM, diantaranya:

##### 1. Metode Deming

Siklus Deming (*Deming Cycle*) menjadi metode yang paling terkenal dari Deming. Siklus ini dikembangkan untuk menghubungkan antara kebutuhan pelanggan dengan operasi. Sehingga berfokus pada seluruh sumber daya yang ada dalam perusahaan (riset, desain, operasi, dan pemasaran) secara sinergi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Siklus ini merupakan model perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh W. Edward Deming yang terdiri atas 4 (empat) komponen utama secara berurutan.

##### 2. Metode Crosby

Pandangan-pandangan Crosby dalam metodenya dicakup sebagai dalil-dalil manajemen mutu, yaitu:

- a. Dalil Pertama: Definisi mutu/kualitas adalah sama dengan persyaratan.
- b. Dalil Kedua: Sistem mutu/kualitas adalah pencegahan.
- c. Dalil Ketiga: Kerukan nol (*zero defect*) merupakan standar kinerja yang harus digunakan.
- d. Dalil Keempat: Ukuran kualitas adalah *price of nonconformance*.

### 3. Metode Juran

Juran mengartikan mutu/kualitas sebagai metode yang sesuai untuk digunakan (*fitness for use*). Hal ini diartikan sebagai suatu jasa atau barang yang diberikan harus dapat memenuhi harapan dari pemakainya. Pengertian tersebut mengandung 5 (lima) dimensi utama, antara lain: mutu kesesuaian, mutu desain, keamanan, ketersediaan, dan *field use*. Juran mencetuskan *The Juran Trilogy*, yaitu: perencanaan mutu, pengendalian mutu, serta perbaikan mutu.<sup>26</sup>

### C. Unsur – Unsur Utama dalam TQM

Terdapat 10 unsur utama pada TQM (Goetch dan Davis, 1994) yaitu sebagai berikut:

#### 1. Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan dalam konsep TQM terdiri dari pelanggan internal dan pelanggan eksternal, dimana keduanya merupakan *driver*. Pelanggan internal sangat berperan dalam menentukan kualitas sumber daya manusia, proses, dan lingkungan terkait dengan produk barang atau jasa. Sedangkan pelanggan eksternal berperan dalam menentukan kualitas produk barang atau jasa yang disampaikan kepada pelanggan eksternal tersebut.

#### 2. Obsesi terhadap Mutu

Penerapan TQM dalam organisasi merupakan penentu akhir dari mutu/kualitas yang didapat oleh pelanggan internal dan eksternal. Mutu yang diterapkan dalam setiap organisasi harus terobsesi untuk mencapai atau melebihi dari target mutu yang diterapkan tersebut. Hal ini berarti seluruh karyawan pada setiap tingkatan dalam organisasi harus berusaha melaksanakan pekerjaannya berdasarkan perspektif “bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” Jika setiap level karyawan dalam organisasi terobsesi dengan pencapaian mutu, maka prinsip *good enough is never good enough* akan berlaku.

#### 3. Pendekatan Ilmiah

Dalam menerapkan TQM, pendekatan ilmiah sangat dibutuhkan, mulai dari mendesain pekerjaan, proses pengambilan keputusan sampai pemecahan masalah terkait pekerjaan yang didesain tersebut. Sehingga diperlukan data untuk dipergunakan dalam menyusun *benchmark* (patok duga), mengevaluasi dan melaksanakan perbaikan.

#### 4. Komitmen dalam Jangka Panjang

Komitmen jangka Panjang dianggap sangat penting dalam membuat perubahan agar penerapan TQM dapat berjalan secara baik dan berhasil. Sebab penerapan TQM merupakan

---

26 M.N Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*. (Jakarta: Salemba Empat, 2002), hlm.69-72.

suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Sehingga dibutuhkan budaya baru dalam perusahaan.

#### 5. Pendidikan dan Pelatihan

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi menjadi sesuatu yang paling penting dalam mengelola organisasi tersebut. Sebab sumber daya manusia memegang peran penting dalam mengolah sumber daya lain yang digunakan dalam organisasi. Setiap organisasi yang menerapkan TQM, akan menganggap bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Sehingga penting bagi organisasi untuk memberikan Pendidikan dan pelatihan secara bertahap untuk para karyawannya demi meningkatkan mutu organisasi.

#### 6. Kerja Sama Tim (*Teamwork*)

Kerja sama tim menjadi sebuah keharusan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah organisasi. Kerja sama tim akan mendorong setiap individu yang tergabung untuk memiliki energi dan sinergisitas dalam bekerja. Dalam penerapan TQM, kerja sama tim dijalin dan dibina baik antar karyawan internal maupun antara pihak internal dengan pihak eksternal yang terlibat dengan organisasi tersebut, baik dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

#### 7. Perbaikan Sistem Berkesinambungan

Dalam menciptakan setiap produk, organisasi akan memanfaatkan proses-proses tertentu dalam suatu sistem atau lingkungan. Sistem tersebut pada tahapnya akan dievaluasi kemudian perlu dilakukan perbaikan secara terus menerus demi meningkatkan mutu yang dihasilkan.

#### 8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam menerapkan TQM, organisasi harus dapat melibatkan dan memberdayakan karyawan yang ada dalam setiap pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Hal ini menjadi unsur yang penting karena dapat meningkatkan “rasa memiliki“ dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah diambil sehingga karyawan merasa memiliki kebebasan yang terkendali. Selain itu, juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

#### 9. Kesatuan Tujuan

Setiap organisasi akan menetapkan sebuah tujuan ketika melakukan perencanaan organisasinya. Tujuan tersebut akan menjadi satu kesatuan sehingga setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Kesatuan tujuan ini bukan berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja, tetapi lebih dari itu.

#### 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Dalam penerapan TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan sangatlah penting. Ketika organisasi melakukan hal tersebut pada karyawannya maka akan memungkinkan

untuk menciptakan rencana kerja yang baik, keputusan yang lebih baik serta perbaikan yang lebih efektif karena mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Selain itu, juga dapat meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan yang diambil dengan melibatkan pihak-pihak yang harus melaksanakannya. Salah satu cara yang umum dilakukan organisasi terkait melibatkan dan memberdayakan karyawan adalah dengan menyusun pekerjaan yang sesuai pada karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.<sup>27</sup>

#### **D. Syarat dalam Implementasi TQM (*Total Quality Management*)**

Untuk mendapatkan mutu yang baik, seringkali organisasi mengimplementasikan TQM dalam operasional organisasinya. Sehingga diperlukan perubahan yang bersifat fundamental dan menyeluruh. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan perubahan tersebut, yaitu :

- a. Manajemen puncak harus menginformasikan setiap proses perubahan yang terjadi secara terus menerus pada karyawannya.
- b. Persepsi karyawan atau interpretasinya terhadap perubahan sangat mempengaruhi penolakan terhadap perubahan tersebut.

Ada beberapa syarat dalam melaksanakan TQM, yaitu :

##### **1. *Komitmen dari manajemen puncak.***

Hal utama bagi sebuah perusahaan yang melaksanakan TQM dalam menjalankan bisnis adalah dengan adanya komitmen utuh dari manajemen puncak. Komitmen ini sangat dibutuhkan meliputi sumber daya yang diperlukan, tanggung jawab pihak yang terlibat dan waktu yang dicurahkan dalam menjalankan bisnis.

##### **2. *Komitmen atas sumber daya yang dibutuhkan.***

Selain komitmen dari manajemen puncak dalam menjalankan bisnis perusahaan, penting juga komitmen atas sumber daya yang digunakan dalam proses bisnis. Meskipun pengimplementasian TQM tidaklah harus mahal, tetapi membutuhkan biaya, baik itu biaya langsung maupun tidak langsung demi terlaksananya proses bisnis yang sudah direncanakan.

##### **3. *Organization-wide steering committee.***

Syarat yang ketiga adalah adanya *steering committee* dari seluruh level organisasi. Meskipun begitu, level puncak akan tetap memegang peran terpenting untuk mengatur jalannya bisnis dan bagaimana level bawahnya bekerja demi mencapai TQM.

---

27 Fitria. *Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada Bagian Produksi*, (Bandung : PT. Mustika Ratu. Skripsi Akuntansi, Program Sarjana Universitas Widyatama, 2005), hlm. 31-36.

#### **4. Perencanaan dan publikasi.**

Setelah adanya komitmen dari manajemen puncak dan terbentuknya *steering committee*, maka syarat berikutnya adalah perencanaan dan publikasi. Adapun hal-hal yang perlu dikembangkan dalam syarat ini adalah sebagai berikut :

- a. Pernyataan visi perusahaan (*corporate vision statement*)
- b. Sasaran dan tujuan umum
- c. Rencana implementasi TQM
- d. Program penghargaan dan pengakuan prestasi
- e. Pendekatan publisitas

#### **5. Infrastruktur yang mendukung penyebarluasan dan perbaikan berkesinambungan.**

Syarat terakhir dalam implementasi TQM adalah adanya infrastruktur yang dapat mendukung penyebarluasan TQM di seluruh bagian organisasi dan dilakukannya perbaikan yang berkesinambungan. Infrastruktur pendukung tersebut meliputi visi organisasi, tujuan organisasi, program pengakuan dan penghargaan atas prestasi dan komunikasi. Selain itu, masih ada beberapa infrastruktur lain yang dibutuhkan organisasi, yaitu :

- a. Prosedur. Prosedur yang diterapkan harus dapat mendukung budaya kualitas, pencapaian TQM, dan perbaikan berkesinambungan.
- b. Organisasi. Struktur organisasi yang diterapkan organisasi dalam mencapai TQM harus yang bersifat *cross-functional* berdasarkan proyek tertentu, sehingga struktur organisasi tradisional tidak lagi tepat untuk digunakan karena sifatnya yang hierarkis dan fungsional.

#### **E. Fase – Fase Implementasi TQM**

Penerapan TQM bagi setiap perusahaan akan membutuhkan waktu jangka Panjang sehingga implementasinya akan melalui beberapa proses yang sistematis. Tahapan atau fase-fase dalam implementasi TQM banyak dikemukakan oleh berbagai pakar. Cortada (1993, pp. 179-182) berpendapat bahwa terdapat 5 fase transformasi yang harus dilalui oleh perusahaan yang menerapkan TQM agar menjadi perusahaan yang bermutu tinggi. Sedangkan George dan Weimerskirch (1994, pp. 259-269) mengemukakan 6 fase utama dalam implementasi TQM, yaitu :

1. Komitmen manajemen puncak terhadap perubahan organisasi
2. Penilaian sistem perusahaan, baik secara internal maupun eksternal
3. Pelembagaan fokus pada pelanggan
4. Pelembagaan TQM dalam perencanaan strategik, keterlibatan karyawan, manajemen proses dan sistem pengukuran.
5. Penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan melampaui harapan pelanggan
6. Perbaikan atau penyempurnaan sistem

Sementara itu, Goetsch dan Davis (1994, pp. 584-589) memberikan klasifikasi fase implementasi yang lebih rinci dan sistematis. Fase implementasi TQM dikelompokkan menjadi

tiga fase, yaitu fase persiapan, fase perencanaan dan fase pelaksanaan. Masing-masing fase terdiri atas beberapa langkah, di mana waktu yang dibutuhkan untuk setiap langkah tergantung pada organisasi yang menerapkannya.

### **1. Fase Persiapan**

Fase ini terdiri atas 10 langkah yang diberi label A sampai J. Sebelum langkah pertama dapat dimulai, syarat utama yang harus dipenuhi adalah adanya komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan.

#### ***Langkah A:*** Membentuk Total Quality Steering Committee

Eksekutif puncak menunjuk staf terdekat (bawahan langsungnya) untuk menjadi anggota steering committee. Ia sendiri menjadi ketuanya.

#### ***Langkah B:*** Membentuk Tim

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

#### ***Langkah C:*** Pelatihan TQM

Steering committee membutuhkan pelatihan yang berkaitan dengan filosofi, teknik, dan alat-alat TQM sebelum memulai aktivitas TQM. Biasanya pelatihan ini dilakukan dengan mendatangkan konsultan dari luar perusahaan.

#### ***Langkah D:*** Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman

Usaha nyata pertama dalam pelaksanaan TQM adalah menyusun pernyataan visi organisasi dan prinsip-prinsip pedoman operasi perusahaan.

#### ***Langkah E:*** Menyusun Tujuan Umum

Steering committee menyusun tujuan umum perusahaan berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan. Tujuan ini sendiri terdiri atas tujuan strategis dan tujuan taktis.

#### ***Langkah F:*** Komunikasi dan Publikasi

Eksekutif puncak dan steering committee perlu mengomunikasikan setiap informasi mengenai langkah A-C. Semua orang dalam organisasi harus memahami visi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan dan TQM. Mereka perlu mengetahui alasan diterapkannya TQM.

#### ***Langkah 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.

**Langkah H:** Identifikasi Pendukung dan Penolak

Langkah ini bisa dilaksanakan bersamaan dengan langkah G atau sesudahnya. Steering committee perlu mencoba mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menjadi pendukung TQM dan mereka yang mungkin menolak TQM. Hal ini bermanfaat dalam pemilihan proyek awal dan anggota-anggota tim.

**Langkah I:** Memperkirakan Sikap Karyawan

Langkah ini juga bisa berbarengan dengan langkah G atau sesudahnya. Dengan bantuan departemen personalia atau konsultan luar, steering committee perlu berusaha memperkirakan sikap karyawan pada saat ini.

**Langkah J:** Mengukur Kepuasan Pelanggan

Langkah ini bisa dilaksanakan berbarengan dengan langkah G atau setelahnya. Steering committee perlu berusaha mendapatkan umpan balik objektif dari para pelanggan guna menentukan tingkat kepuasan mereka.

**2. Fase Perencanaan**

**Langkah K:** Merencanakan Pendekatan Implementasi, kemudian Menggunakan Siklus Plan/Do/Check/Adjust

Langkah ini dapat dimulai berbarengan dengan langkah G atau sesudahnya. Pada langkah ini steering committee merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat proyek berlangsung, informasi-informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian dan sebagainya.

**Langkah L:** Identifikasi Proyek

Steering committee bertanggung jawab untuk memilih proyek awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan suksesnya.

**Langkah M:** Komposisi Tim

Setelah proyek-proyek terpilih, steering committee membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakannya.

**Langkah N:** Pelatihan Tim

Sebelum tim yang baru terbentuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani.

**3. Fase Pelaksanaan**

**Langkah P:** 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 mereka pelajari. Mereka menggunakan siklus Plan/Do/Check/Adjust sebagai model proses TQM.

**Langkah Q:** Umpan Balik kepada Steering Committee

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

**Langkah R:** Umpan Balik dari Pelanggan

Tim proyek khusus disebarkan untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Survei formal pelanggan eksternal perlu dilaksanakan setiap tahun.

**Langkah S:** Umpan Balik dari Karyawan

Tim proyek khusus lainnya secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan. Hal ini bisa dijalankan dengan mengadakan survei formal setiap tahun. Steering committee dan manajer lainnya perlu berhubungan dekat dengan karyawan sehingga dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai sikap dan kepuasan mereka.<sup>28</sup>

**F. Soal Diskusi**

1. Jelaskan metode-metode yang digunakan dalam implementasi TQM (Total Quality Management)!
2. Sebutkan syarat-syarat dalam mengimplementasikan TQM (Total Quality Management)!
3. Jelaskan fase-fase dalam implementasi TQM (Total Quality Management)!

---

28 Narsa, I Made dan Rani Dwi Yuniawati. *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial.* (Jurnal Ekonomi Akuntansi. Vol. 5. No. 1 Mei 2003), hal 18-35.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. 2012. *Manajemen Berbasis Syariah*. Yogyakarta : Aswaja Pressindo.
- Abu Sina, Ahmad Ibrahim. 2005. *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*. Jakarta.
- Amiruddin. 2007. *Pendekatan Mutu dan Kepuasan dalam Pelayanan*. Jakarta: Prenada Media.
- Siswanto, Diana Porwanti dan Debora Anne. 2014. *PDCA sebagai Upaya Peningkatan Target Perusahaan Plant B di PT X*, h. 131. *Jurnal Titra* Vol. 2.
- Fattah, Nanang. 2012. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Fitria. 2005. *Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada Bagian Produksi*. Bandung : PT. Mustika Ratu.
- Gasperz, Vincent. 2001. *Penerapan Total Quality Management in Education*. Jakarta : Gramedia.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen (Dasar, Pengertian, dan Masalah)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Juharni. 2017. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Makasar: Sah Media.
- Narsa, I Made dan Rani Dwi Yuniawati. 2003. *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*. Vol. 5.
- Nasr, Seyyed Hossein. 2003. *Islam : Agama, Sejarah dan Peradaban*, terj. Koes Adiwidjanto. Jakarta : Risalah Gusti.
- Nasution, M.N. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, Nur. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Patton MQ. 2009. *Metode Evaluasi Kualitatif*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Purwanto, Hendra. 2016. *Kualitas : Pengertian, Pendekatan dan Cara Pengukuran*. Edisi Revisi. Referensi On Line Manajemen Kualitas.
- Purwanto, Hendra. 2016. *Pengertian, Sejarah, dan Arti Penting Manajemen Kualitas*. Edisi Revisi. Referensi On Line Manajemen Kualitas.
- Sagala, Syaiful. 2009. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Sugian, Syahu. 2006. *Kamus Manajemen Mutu*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Sukmadi. 2017. *Dasar – Dasar Manajemen*. Bandung: Humaniora.

Syafaruddin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan Konsep Strategi dan Aplikasi*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Tafsir, Ahmad. 1994. *Ilmu Pendidikan Dalam Perspektif Islam*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

Zakaria, Putri Rizky. 2019. *Perbaikan Mesin Digester dan Press untuk Menurunkan Oil Losses Di Stasiun Press dengan Metode PDCA (Studi Kasus Di PT. XYZ)*, Jurnal PASTI Volume VIII No 2.

Zain, Muhammad. 2017. *Ekonomi dan Bisnis Islam*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.

Zein, Satria Effendi. 2005. *Ushul Fiqh*. Jakarta : Kencana.

<https://www.e-jurnal.com/2014/02/perspektif-terhadap-kualitas.html>