

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

#### Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

#### A. Pendahuluan

Penerapan *Total Quality Management (TQM)* sangat diperlukan dalam perdagangan dunia yang sekarang ini telah memasuki era persaingan globalisasi dan liberalisasi. Sehingga semakin kompetitif bagi para pelaku bisnis atau tiap perusahaan untuk tetap dapat bertahan, memperoleh keuntungan, dan memenangkan kompetisi di dalam persaingan dunia bisnis. Dimana mengharuskan perusahaan untuk memberikan perhatian penuh terhadap kualitas produknya.

Di dalam pembuatan produk harus memiliki derajat konformasi (*Conformance*) yang tinggi terhadap standar-standar sehingga dapat menghasilkan produk berkualitas tinggi yang bebas dari kerusakan dan pemborosan. Dengan demikian, akan meningkatkan penjualan, pendapatan, dan juga pangsa pasar. Pada umumnya, produk yang berkualitas tinggi akan memaksimalkan utilitas konsumsi sehingga kebutuhan konsumen terpenuhi, serta meningkatkan kepuasan konsumen.

Indonesia merupakan negara berkembang yang sedang menuju pada negara industri. Maka, perusahaan-perusahaan yang berada di Indonesia baik lokal maupun yang kelas dunia harus selalu memusatkan perhatiannya pada kualitas produknya. Dengan cara, perlu adanya pengembangan dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pembangunan sistem kualitas modern dan praktek manajemen kualitas terpadu (TQM) yang diterapkan diberbagai bidang kehidupan sebagai "senjata" untuk mencapai keberhasilan dan memenangkan kompetisi dalam persaingan pasar global.

Telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang akan diuraikan pada bab II ini diharapkan dapat memberikan justifikasi pada teori-teori yang sudah ada, sehingga akan membentuk kerangka pemikiran teoritis dan menghasilkan hipotesa-hipotesa penelitian.

## **2. Telaah Pustaka**

### **1. Kualitas/Mutu**

#### **a) Definisi Mutu**

Dalam tahun-tahun belakangan ini terlihat adanya pertumbuhan pasar-pasar jenis baru yang belum pernah ada sebelumnya baik dalam hal volume, keragaman, dan mutu. Dan pasarlah tempat tumbuhnya harapan dan loyalitas pembeli baik konsumen maupun perusahaan industri terhadap mutu/kualitas produknya. Kekuatan terpenting keberhasilan suatu organisasi dan pertumbuhan perusahaan yang baik pada pasar berskala nasional maupun internasional dengan cara melakukan pemusatan perhatian pada mutu.

Definisi mutu sebagaimana yang dikatakan Feigenbaum (1989:1), adalah keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pembikinan, dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan memenuhi harapan-harapan pelanggan.

**C** Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Mutu, menurut Lesley Munro dan Malcolm Munro (1996:1), "Mutu" adalah salah satu pokok masalah yang sering salah dipahami dalam bisnis saat ini, walaupun merupakan inti kelangsungan hidup organisasi yang paling besar. Hanya ada satu titik kunci untuk bisnis-bisnis di dunia saat ini : *pelanggan*. Mutu merupakan cara yang paling baik untuk memastikan adanya kesetiaan pelanggan, pertahanan yang paling baik terhadap pesaing-pesaing dan satu-satunya jalan untuk memantapkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan dalam keadaan pasar yang sulit."

**b) Dampak perhatian khusus pada mutu/kualitas**

Gaspersz (2001:3) berpendapat bahwa setiap organisasi atau perusahaan yang memberikan perhatian penuh terhadap kualitas akan memberikan dampak positif kepada bisnis melalui dua cara, yaitu :

1. Dampak terhadap biaya produksi

Terjadi melalui proses pembuatan produk yang memiliki derajat konformansi (*conformance*) yang tinggi terhadap standar-standar sehingga bebas dari tingkat kerusakan yang mungkin terjadi. Dengan demikian proses produksi yang memperhatikan kualitas akan menghasilkan produk berkualitas yang bebas dari kerusakan. Itu berarti dihindarkan terjadinya pemborosan (*waste*) dan inefisiensi sehingga ongkos produksi per unit akan menjadi rendah yang pada gilirannya akan membuat harga produk menjadi lebih kompetitif.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. Dampak terhadap pendapatan.

Terjadi melalui peningkatan atas produk berkualitas yang berharga kompetitif. Produk-produk berkualitas yang dibuat melalui suatu proses yang berkualitas akan memiliki sejumlah keistimewaan yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen atas penggunaan produk itu. Karena setiap konsumen pada umumnya akan memaksimalkan utilitas dalam mengkonsumsi produk, jelas bahwa produk-produk berkualitas tinggi pada tingkat harga yang kompetitif (karena ongkos produksi per unit yang rendah) akan dipilih oleh konsumen. Hal ini akan meningkatkan penjualan dari produk-produk itu yang berarti pula meningkatkan pangsa pasar (*market share*) sehingga pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan perusahaan.

**c) Evolusi Mutu**

Lesley Muron dan Malcolm Muron (1996:2-4), menjabarkan evolusi- evolusi yang terdapat didalam mutu, sebagai berikut :

a. Generasi Pertama

Memastikan bahwa kebutuhan setiap pelanggan dipahami dan dipenuhi sehingga dapat menghasilkan keluaran yang dapat memenuhinya. Dengan jalan meneliti dan kerja ulang/mengganti setiap hasil yang tidak sesuai, sebelum mengirimkan produk itu kepada

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



seorang pelanggan melalui penerapan sebuah Sistem Manajemen Mutu yang didasarkan pada pedoman BS5750/ISO9000.

b. Generasi Kedua

Merupakan pencegahan yang dilakukan agar selalu mengerjakan suatu pekerjaan dengan benar sejak pertama kali. Itu merupakan salah satu cara pemantauan dan pencegahan yang dilakukan perusahaan agar dapat memperkecil pemborosan yang akan timbul baik uang maupun waktu sehingga tidak mengeluarkan keluaran yang tidak memenuhi syarat.

c. Generasi Ketiga

Merupakan pengenalan, penganalisaan dan pengidentifikasian akan fungsi-fungsi organisasi agar dapat melakukan pekerjaan yang benar dan tepat dengan tujuan agar memperkecil upaya yang terbuang pada kegiatan yang tidak perlu.

d. Generasi Keempat

Merupakan pengefisiensi waktu dan biaya untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan responsif produk dengan melakukan pengembangan produk baru, serta melakukan perbaikan didalam pemilihan alat perlengkapan untuk membuat produk sesuai dengan rincian yang diinginkan pelanggan

Dengan adanya evolusi mutu akan memberikan manfaat didalam pengefisienan waktu dan biaya agar penjualan, profitabilitas, daya saing dan

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kesetiaan pelanggan meningkat. Gambar evolusi mutu dapat dilihat pada Gambar

2.1 dibawah ini.

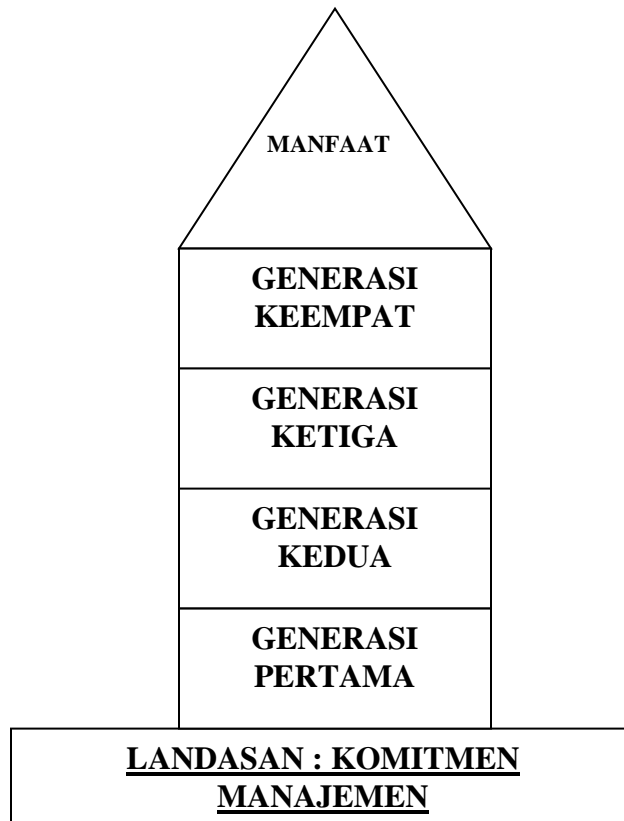
Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Gambar 2.1  
Bagan Evolusi Mutu



Sumber: Lesley Muron dan Malcolm Muron (1996:3)

#### d) Konsep Mutu

Sebagaimana yang dikutip dalam Gaspersz (2001:7), mengatakan bahwa terdapat konsep yang sangat terkenal yang diungkapkan oleh **Juran** yaitu “*Trilogi Kualitas*”, yang terdiri dari :



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Perencanaan kualitas (*quality planning*)  
Adalah suatu penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas.
2. Pengendalian kualitas (*quality control*)  
Merupakan teknik-teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas
3. Perbaikan atau peningkatan kualitas (*quality improvement*)  
Adalah tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi.

**2. Total Quality Management (TQM)**

**a) Definisi TQM**

TQM, menurut Gaspersz (2001:5-6), "Pada dasarnya Manajemen Kualitas (*Quality Management*) atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management = TQM*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Manajemen kualitas berfokus pada perbaikan terus-menerus untuk memenuhi pelanggan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



sehingga harus berorientasi pada proses yang mengintegrasikan semua sumber daya manusia, pemasok-pemasok (*suppliers*), dan para pelanggan (*customer*), di lingkungan perusahaan (*corporate environment*). Hal ini berarti bahwa TQM merupakan kemampuan atau kapabilitas yang melekat dalam sumber daya manusia serta merupakan proses yang dapat dikontrol (*controllable process*), dan bukan suatu kebetulan belaka.”

Menurut ISO 8402 yang dikutip Gaspersz (2001:6), pengertian TQM, adalah semua aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijakan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab serta mengimplementasikan melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*).

Istilah TQM yang didefinisikan Feigenbaum (1989:5), adalah suatu sistem yang efektif untuk memadukan pengembangan mutu, pemeliharaan mutu, dan upaya perbaikan mutu berbagai kelompok dalam sebuah organisasi agar pemasaran, kerakyasaan, produksi, dan jasa dapat berada pada tingkatan yang paling ekonomis agar pelanggan mendapat kepuasan yang penuh.

#### b) Sejarah Perkembangan Konsep TQM

Evolusi gerakan total quality dimulai dari masa studi dan gerak oleh bapak manajemen ilmiah, Frederick Winston Taylor, pada dekade

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





1920-an. Ada beberapa peristiwa dalam evolusi gerakan *total quality management* di Amerika Serikat yang telah dirangkum pada table 2.1, dibawah ini yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Sejarah Singkat perkembangan TQM**

TAHUN	KEJADIAN BERSEJARAH
1911	Frederick W. Taylor mempublikasikan bukunya <i>The Principles of Scientific Management</i> , yang melahirkan berbagai teknik, seperti studi waktu dan gerak.
1931	Walter A. Shewhart dari Bell Laboratories memperkenalkan statistical quality control dalam bukunya <i>Economic Control of Quality of Manufacturing Products</i> .
1940	W. Edwards Deming membantu U.S. Bureau of Census dalam menerapkan teknik-teknik sampling statistic.
1941	W. Edwards Deming mengajarkan teknik-teknik pengendalian kualitas di U.S. War Department.
1950	W. Edwards Deming mengajarkan mata kuliah mengenai kualitas kepada para ilmuwan, insinyur, dan eksekutif perusahaan Jepang.
1951	Joseph M. Juran mempublikasikan bukunya yang berjudul <i>Quality Control Handbook</i> .
1961	Martin Company (kemudian bernama Martin-Marietta) membangun rudal pershing yang memiliki tingkat kerusakan nol.
1970	Philip Crosby memperkenalkan konsep zero defects.
1979	Philip Crosby mempublikasikan bukunya yang berjudul <i>Quality is Free</i> .
1980	Siaran dokumentasi TV if Japan Can .... Why Can't We? Memberi pengakuan kepada W. Edwards Deming di USA.
1981	Ford Motor Company mengundang W. Edwards Deming untuk berbicara di hadapan eksekutif puncaknya, memelopori hubungan produktif antara produsen mobil dan pakar kualitas.
1982	W. Edwards Deming menerbitkan buku berjudul <i>Quality, Productivity, and Comperative Position</i> .
1984	Philip Bing Crosby menerbitkan buku berjudul <i>Quality Without Tears: The Art of Hassle Free Management</i>
1987	Konggres Amerika Serikat menetapkan Malcolm Baldrige National Quality Award.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1988	Secretary of Defense Frank Carlucci memerintahkan U.S. Department of Defense untuk mengadopsi total quality
1989	Florida Power and Light berhasil menjadi perusahaan non-Jepang pertama yang berhasil memenangkan Deming Prize.
1993	Total quality approach diajarkan universitas-universitas di Amerika Serikat.

Sumber: [www.vitahafyan.blogspot.com](http://www.vitahafyan.blogspot.com)

### c) Manfaat TQM

Menurut Shani dan Krishnan seperti yang dikutip oleh Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003:70), Secara singkat pelaksanaan TQM pada suatu perusahaan bertujuan untuk :

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu dan terampil dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.
2. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan agar tercapai kepuasan pelanggan
3. Meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya
4. terlaksanakannya kebijakan dan sasaran perusahaan

Gaspersz (2001:266), berpendapat tentang tujuan dari TQM ini, adalah untuk melakukan perubahan dan peningkatan terus-menerus (*countinous improvement*) secara tetap sehingga menjadi jalan hidup dari perusahaan (*stakeholders*), pelanggan, karyawan, pemegang saham, pemasok, mitra bisnis, pemerintah, dan masyarakat.

### d) Prinsip-prinsip TQM

Menurut Dean sebagaimana dikutip oleh Ali Djamhuri (2001:8) prinsip umum Manajemen Mutu Terpadu meliputi:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

1. Organisasi yang memfokuskan pada ketercapaian kepuasan pelanggan (Customer Focus Organization)

Organisasi dalam hal ini manajemen harus dapat mengoptimalkan seluruh potensi dan sumber daya organisasi dan sistem yang ada untuk menciptakan aktivitas terhadap tercapainya kepuasan pelanggan. Tercapainya kepuasan pelanggan meliputi seluruh *stakeholders*, baik yang berada didalam organisasi maupun di luar organisasi.

*Ekspektansi stakeholders* harus diletakkan pada posisi dan perspektif yang dinamis dan berjangka panjang. Oleh karenanya harapan tersebut menjadi kewajiban organisasi untuk memenuhinya dalam rangka kepuasan pelanggan, yang berkelanjutan dan ke masa depan.

2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi pihak lain untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karenanya pemimpin harus memiliki visi dan misi yang jelas, sehingga keduanya dapat dituangkan dalam kebijakan yang akan diambil.

3. Keterlibatan seluruh partisipan organisasi (*People Organization*)

Seluruh komponen di dalam suatu organisasi harus dilibatkan. Artinya seluruh aktivitas organisasi harus selalu



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

berusaha untuk melakukan perbaikan secara terus menerus. Perbaikan bukan hanya dari pihak kepala sekolah, guru, tenaga administrasi, tetapi semua sivitas sekolah harus memiliki komitmen untuk melakukan perbaikan. Dengan kata lain semua sivitas sekolah harus dilibatkan dalam upaya memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada para pelanggan.

4. Pendekatan yang menekankan pada perbaikan proses (*Process Approach*)

Kurangnya dukungan sistem informasi dan alat ukur keberhasilan MMT berasumsi bahwa *output* akhir suatu organisasi tidak semata-mata dilihat secara parsial, tetapi suatu proses yang panjang. Proses tersebut dilakukan secara sadar oleh setiap individu. Kegiatan tersebut juga dilakukan saling terkait satu dengan lainnya sehingga menghasilkan output organisasi. Jelasnya tamatan atau lulusan bukan semata-mata produk tenaga akademik, atau karyawan saja, tetapi menyangkut proses yang melibatkan tenaga akademik, karyawan, kepala sekolah, murid, orang tua, pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat luas, yang tentu saja proporsinya berbeda satu sama lainnya.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

5. Penerapan manajemen dengan menggunakan pendekatan sistem (*System Approach*)

Dalam konteks organisasi, upaya menyempurnakan proses tertentu harus dikaitkan dengan proses lainnya. Oleh karena pihak-pihak yang terkait dengan proses tersebut merupakan tangkai yang tidak dapat dipisahkan. Tuntutan peningkatan kualitas pembelajaran tidak dapat dilakukan oleh tenaga pengajar semata, tetapi harus pula melibatkan aspek ketatausahaan, kepemimpinan, fasilitas, dan penciptaan organisasi yang optimal atau mendukung.

6. Langkah perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus (*Continual Improvement* atau *Kaizen*)

Inti perbaikan yang dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan adalah adanya *human resources empowerment* baik bagi tenaga edukatif maupun administratif. Realitas menunjukkan belum seluruhnya pemimpin organisasi menyadari arti pentingnya pemberdayaan tenaga akademik dan administratif. Para pimpinan sering lebih mementingkan pengembangan fasilitas atau pengembangan fasilitas. Hal ini ditunjukkan oleh adanya anggaran pendidikan dan pelatihan untuk kedua tenaga tersebut tidak setidak-tidaknya kurang berimbang dibandingkan dengan anggaran pembangunan fisik.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



7. Penerapan pengambilan keputusan didasarkan fakta (*Factual Appreciation Making*)

Manajemen Mutu Terpadu-MMT berdasarkan pada kepuasan pelanggan. Oleh karenanya maka orientasi MMT harus mendasarkan pada fakta yang diinginkan oleh pelanggan. Pada sisi lain kepuasan berkaitan dengan kualitas. Implikasinya kualitas kepuasan tersebut harus dapat diukur dan dapat dilakukan monitoring setiap saat. Dengan demikian, pemimpin organisasi harus dapat menciptakan dan mengembangkan alat ukur sebagai keberhasilan suatu lembaga.

8. Hubungan dengan supplier yang saling menguntungkan (*Mutually Beneficial Relationship*)

e) **Struktur organisasi dalam penerapan TQM**

Gaspersz (2001:234) menggambarkan secara garis besar struktur organisasi yang menerapkan TQM, yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

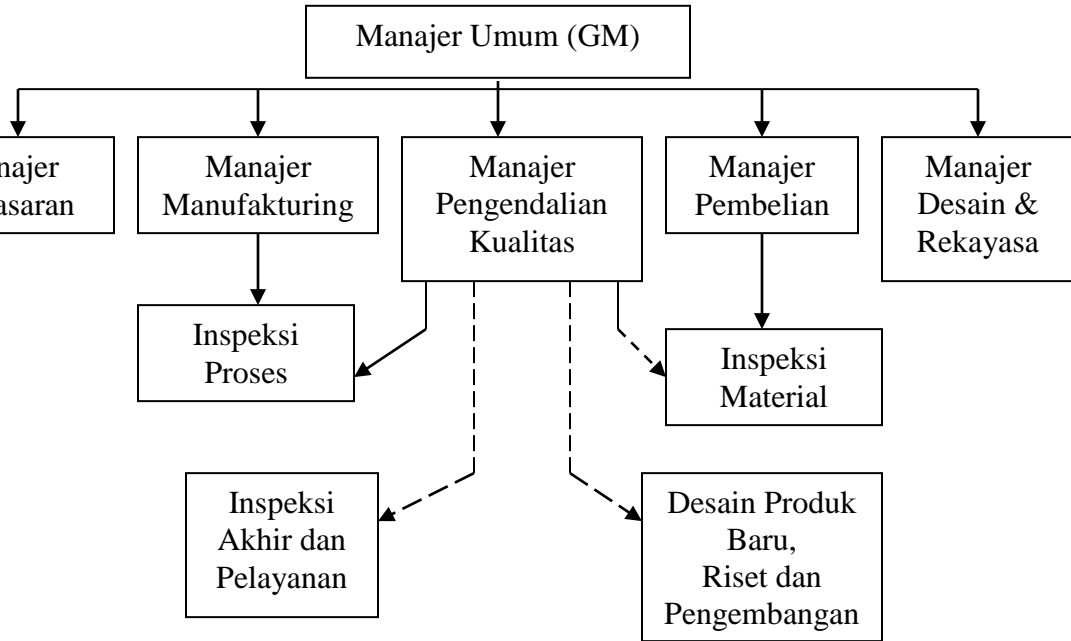


Gambar 2.2

Struktur Organisasi yang Menerapkan TQM

© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



Sumber : Gaspersz (2001:234)

f) Elemen-elemen TQM

Pendapat Gaspersz (2001:225-232) mengenai elemen-elemen TQM, "yaitu untuk mengembangkan manajemen kualitas suatu organisasi, maka kita perlu mengetahui elemen-elemen TQM yang ada dalam organisasi tersebut agar dapat dijadikan sebagai pilar-pilar dalam membangun manajemen kualitas organisasi itu. Banyak elemen-elemen yang terdapat dalam TQM dan sangat bervariasi, tetapi pada dasarnya elemen-elemen tersebut mengacu pada beberapa hal pokok berikut, yaitu:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### 1. Visi organisasi

Visi organisasi memberikan kerangka kerja yang menuntun suatu nilai dan kepercayaan perusahaan. Visi sebuah perusahaan seharusnya bersifat sederhana, terdiri dari satu kalimat penentu atau moto yang diketahui dan dipercayai oleh setiap karyawan.

### 2. Menghilangkan hambatan yang ada

Membuat, melakukan dan menerapkan beberapa strategi yang dapat menghilangkan hambatan yang ada, seperti: menghilangkan ketakutan, mendukung dan menghargai pemikiran kreatif, meskipun ide-ide itu tidak diimplementasikan, memperbaiki dan memperbaharui sistem pengukuran performansi, mempertimbangkan biaya sepanjang siklus hidup produk, dan menetapkan kepemilikan tugas-tugas dan proyek-proyek.

### 3. Komunikasi

Komunikasi adalah perekat yang mengikat semua teknik, praktek, filosofi, dan alat-alat untuk kesuksesan pengembangan TQM. Komunikasi dapat berupa lisan maupun tulisan dan mengandung empat elemen dasar yaitu pengirim, penerima, pesan, dan media.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

4. Evaluasi terus-menerus

Evaluasi terus-menerus yang didasarkan pada umpan-balik (*feedback*) merupakan elemen penting untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan manajemen kualitas.

5. Perbaiki terus-menerus

Perbaikan terus-menerus dapat dilakukan dengan menggunakan model USA PDSA, yaitu :

1. *Understand quality improvement needs* (memahami kebutuhan perbaikan kualitas)
2. *State the quality problems* (menyatakan masalah kualitas yang ada)
3. *Evaluate the root causes* (Mengevaluasi masalah kualitas yang ada)
4. *Plan the solution* (merencanakan penyelesaian masalah kualitas)
5. *Do or implement the solutions* (melaksanakan atau menerapkan rencana solusi terhadap masalah kualitas)
6. *Study the solutions* (mempelajari hasil-hasil solusi terhadap masalah kualitas)
7. *Act to standardize the solutions* (bertindak untuk menstandarisasikan solusi terhadap masalah kualitas)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## 6. Hubungan pemasok dengan pelanggan

Beberapa strategi khusus yang diterapkan agar dapat menjaga hubungan baik antara pemasok dan pelanggan.

## 7. Pemberdayaan karyawan

Memberdayakan karyawan berarti memungkinkan karyawan untuk mencapai kemampuan prestasi tinggi. Dimana proses pemberdayaan karyawan dilakukan melalui memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya.

## 8. Pemberdayaan Pendidikan dan pelatihan

Merupakan elemen yang penting untuk pengembangan manajemen kualitas. Dimana seluruh anggota organisasi mulai dari manajemen puncak sampai karyawan terendah harus memperoleh pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya.

### g) Keunggulan TQM dibandingkan sistem manajemen mutu lain

Menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003 ; 10 ) Ada empat perbedaan pokok antara TQM dengan manajemen lainnya yaitu :

1. Pertama, asal intelektualnya yaitu sebagian besar teori dan teknik manajemen berasal dari ilmu sosial. Ilmu mikro

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



merupakan dasar dari sebagian besar teknik-teknik manajemen keuangan dan ilmu psikologi mendasari teknik-teknik pemasaran. Sementara dasar teoritis TQM adalah statistika yang berhubungan dengan sampling dan analisis varians

2. Kedua, sumber inovasinya bila sebagian besar teknik manajemen berasal dari sekolah bisnis dan perusahaan konsultan maka inovasi TQM berasal dari para pionir yang berasal dari teknik industry dan ahli fisika.
3. Ketiga, asal kelahirannya kebanyakan konsep manajemen berasal dari Amerika Serikat kemudian berkembang ke seluruh dunia tetapi TQM lahir di Amerika tetapi banyak dikembangkan di Jepang dan Negara Eropa.
4. Keempat, proses diseminasi atau penyebaran manajemen modern bersifat hirarkis dan top-down yang mempelopornya adalah General Electrics, IBM, General Motors. Sedangkan TQM lebih bersifat bottom up, penggerak adalah CEO dengan dimotori perusahaan kecil.

### C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

### C. KERANGKA PEMIKIRAN

Yang berdasarkan pernyataan-pernyataan diatas mengatakan bahwa TQM adalah sebuah proses / sistem perbaikan yang dilakukan secara terus-menerus untuk mencapai suatu kualitas yang terbaik yang melibatkan dan membutuhkan interaksi semua aspek organisasi didalam perusahaan melalui proses manajemen.

*Total Quality Management* yang dilihat dari unsur-unsur TQM yaitu satuan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

kendali mutu, pelaksanaan kendali kualitas. Sehingga dalam konteks penelitian

ini, maka kerangka pemikiran TQM di PT. Sanghiang Perkasa dapat dilihat pada

Gambar 2.3 berikut.

**Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

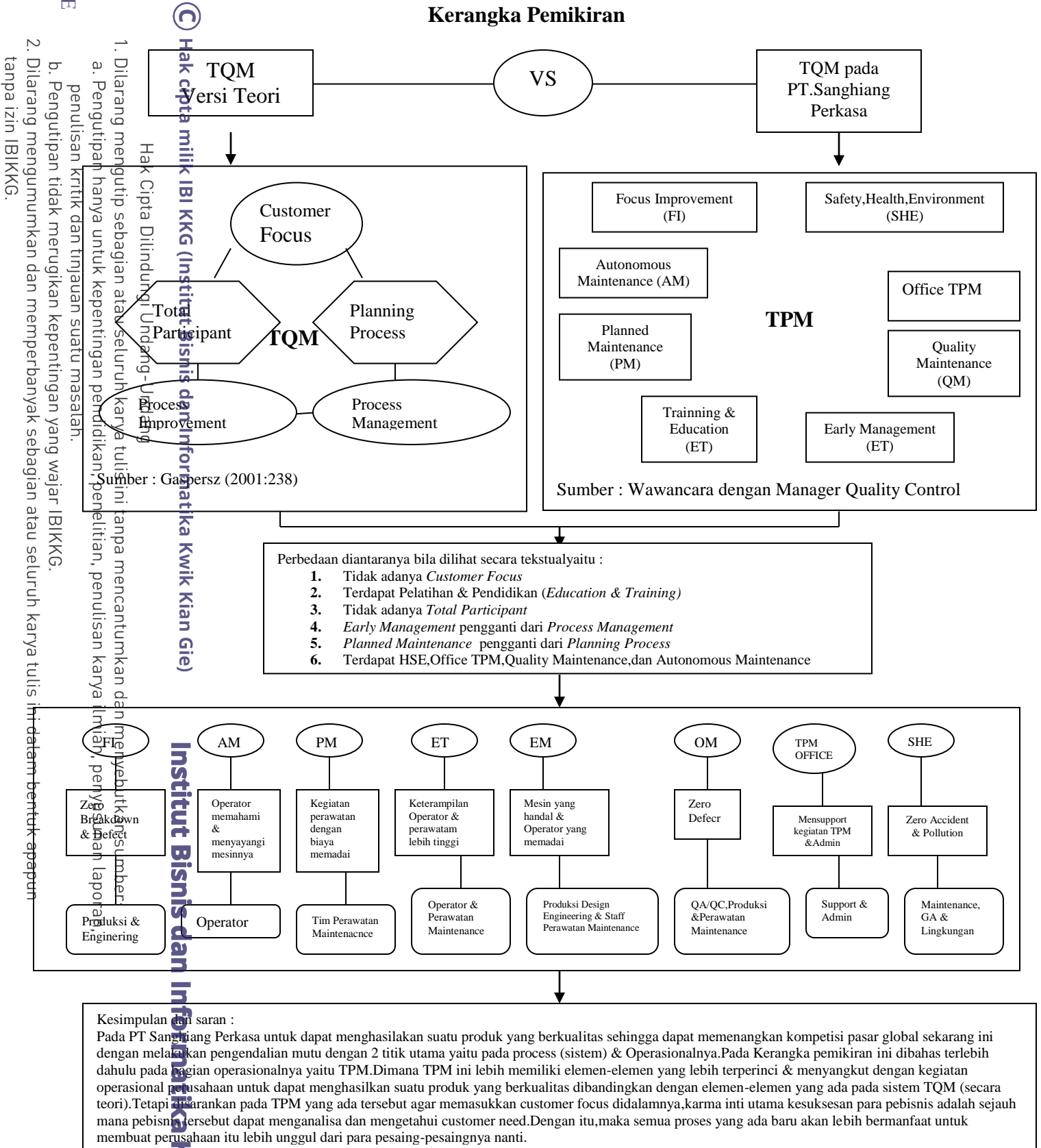
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Gambar 2.3

Kerangka Pemikiran



Gambar 2.4

Kerangka Pemikiran

