

MANAJEMEN MUTU TERPADU

**Prinsip, Implementasi, dan Tantangan
di Era Modern**

Suhendi, Ima Nurhalimah Fauziah, Nurfadila Agisni, Alisha Fadia Rusyana, Rosyani, Evi Nur Latipah, Bagas Anggara, Anisa Resliana, M Fajar Sidiq, Silvira Widjaya, Noval A. Milikan, Nova Sopiati, Sri Mulyani Pratami, Iyan Sopianulloh, Yogi Gumelar, Pandu Ikham Munajat, Haikal Agniya Mulyadi, Aris Hendarto, Abdul Majid, Rizqan Pratama

**Manajemen Mutu Terpadu:
Prinsip, Implementasi, dan Tantangan di Era Modern**

Suhendi, Ima Nurhalimah Fauziah, Nurfadila Agisni, Alisha Fadia Rusyana, Rosyani, Evi Nur Latipah, Bagus Anggara, Anisa Resliana, M Fajar Sidiq, Silvira Widjaya, Noval A. Milikan, Nova Sopiati, Sri Mulyani Pratami, Iyan Sopianulloh, Yogi Gumelar, Pandu Ikhram Munajat, Haikal Agniya Mulyadi, Aris Hendarto, Abdul Majid, Rizqan Pratama

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana paling lama 7 (tahun) dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**Manajemen Mutu Terpadu:
Prinsip, Implementasi, dan Tantangan di Era Modern**

Suhendi, Ima Nurhalimah Fauziah, Nurfadila Agisni, Alisha Fadia Rusyana, Rosyani, Evi Nur Latipah, Bagus Anggara, Anisa Resliana, M Fajar Sidiq, Silvira Widjaya, Noval A. Milikan, Nova Sopiati, Sri Mulyani Pratami, Iyan Sopianulloh, Yogi Gumelar, Pandu Ikham Munajat, Haikal Agniya Mulyadi, Aris Hendarto, Abdul Majid, Rizqan Pratama



YAYASAN PUTRA ADI DHARMA

Manajemen Mutu Terpadu:
Prinsip, Implementasi, dan Tantangan di Era Modern

Penulis :

Suhendi, Ima Nurhalimah Fauziah, Nurfadila Agisni, Alisha Fadia Rusyana, Rosyani, Evi Nur Latipah, Bagus Anggara, Anisa Resliana, M Fajar Sidiq, Silvira Widjaya, Noval A. Milikan, Nova Sopiati, Sri Mulyani Pratami, Iyan Sopianulloh, Yogi Gumelar, Pandu Ikhran Munajat, Haikal Agniya Mulyadi, Aris Hendarto, Abdul Majid, Rizqan Pratama

ISBN : 978-634-7082-32-9

IKAPI : No.498/JBA/2024

Editor :

Annida Muthi'ah

Penyunting :

Yayasan Putra Adi Dharma

Desain sampul dan Tata letak

Yayasan Putra Adi Dharma

Penerbit :

Yayasan Putra Adi Dharma

Redaksi :

Wahana Pondok Ungu Blok B9 no 1, Bekasi

Office Marketing Jl. Gedongkuning, Banguntapan Bantul, Yogyakarta

Office Yogyakarta : 087777899993

Marketing : 088221740145

Instagram : @ypad_penerbit

Website : <https://ypad.store>

Email : teampenerbit@ypad.store

Cetakan Pertama Januari 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku ini dapat disusun dengan baik dan lengkap. Buku ini hadir untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai Manajemen Mutu Terpadu (TQM), suatu konsep yang semakin penting dalam dunia bisnis dan organisasi di berbagai sektor.

Dalam buku ini, penulis berusaha untuk memberikan penjelasan yang komprehensif terkait dengan berbagai aspek penting dalam manajemen mutu, dimulai dari dasar-dasar konsep mutu hingga tantangan dan tren terbaru dalam penerapan TQM. Dengan memanfaatkan berbagai teori, prinsip, dan teknik dalam TQM, diharapkan pembaca dapat memahami pentingnya manajemen mutu yang terintegrasi dan aplikasinya dalam meningkatkan kualitas produk, layanan, serta kinerja organisasi.

Buku ini disusun dengan sistematis, dimulai dari pengenalan dasar tentang mutu, prinsip-prinsip manajemen mutu terintegrasi, hingga peran penting pemimpin dan keterlibatan karyawan dalam implementasi TQM. Selain itu, dibahas pula peran teknologi, inovasi, dan tantangan dalam penerapannya, termasuk hambatan-hambatan yang mungkin muncul dalam proses implementasi.

Semoga buku ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat dan menjadi referensi yang berguna bagi pembaca, terutama bagi mereka yang terlibat dalam upaya peningkatan kualitas dalam organisasi. Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga saran dan masukan dari pembaca sangat diharapkan untuk perbaikan lebih lanjut.

Terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusinya dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan dunia manajemen mutu secara lebih luas.

Akhir kata, semoga Tuhan Yang Maha Esa selalu memberikan petunjuk dan rahmat-Nya dalam setiap langkah kita.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
Bab 1 Pengantar Manajemen Mutu Terpadu (TQM).....	1
1.1 Definisi Mutu.....	1
1.2 Definisi Mutu Menurut ISO.....	1
1.3 Karakteristik Mutu.....	2
1.4 Lima Ciri Kecocokan Penggunaan.....	3
1.5 Pentingnya Mutu.....	3
1.6 Dimensi Mutu	4
1.7 Dimensi Mutu Pelayanan Kesehatan	5
1.8 Perspektif Mutu	6
1.9. Pengertian Total Quality Management (TQM)	7
1.10 Sejarah dan Evolusi Total Quality Managemen (TQM)	8
DAFTAR PUSTAKA.....	10
BAB 2 KONSEP DASAR MUTU	11
2.1 Definisi Mutu dalam Konteks Manajemen.....	11
2.2 Perspektif Mutu dari Sudut Pandang Pelanggan	16
2.3 Dimensi Mutu Produk dan Jasa	17
2.4 Mutu sebagai Strategi Bisnis.....	21
DAFTAR PUSTAKA.....	27
BAB 3 PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN MUTU TERPADU	28
3.1 Fokus Pada Pelanggan.....	28
3.2 Perbaikan Berkelanjutan	31
3.3 Pendekatan berbasis Fakta dalam pengambilan keputusan.....	34
3.4 Kepemimpinan dan keterlibatan semua orang	37
DAFTAR PUSTAKA.....	40
BAB 4 QUALITY MANAJEMENT SYSTEM (SMM).....	41
4.1 Pendahuluan Sistem Manajemen Mutu.....	41

4.2 Kerangka Kerja Sistem Manajemen Mutu	42
4.3 Standar-Standar Internasional (ISO 9001 Dan Lainnya)	46
4.4 Struktur Dokumentasi dalam Sistem Manajemen Mutu	51
4.5 Implementasi Sistem Mutu di Perusahaan	55
Daftar Pustaka	58
BAB 5 PERENCANAAN MUTU	60
5.1 Pengertian Perencanaan Mutu	60
5.2 Komponen Perencanaan Mutu	60
5.3 Proses Perencanaan Mutu	62
5.4 Menentukan Tujuan Mutu	63
5.5 Kunci Menemukan dan Menetapkan Tujuan Manajemen Mutu	64
5.6 Alat & Teknik Perencanaan Mutu	66
5.7 Pemetaan Proses Bisnis untuk Peningkatan Mutu	70
5.8 Simbol Pemetaan Mutu	71
5.9 Pentingnya Pemetaan Proses Bisnis	72
5.10 Jenis Pemetaan Proses	73
5.11 Manfaat Pemetaan Proses	76
BAB 6 PENGENDALIAN MUTU	81
6.1. DEFINISI PENGENDALIAN MUTU	81
6.2. TUJUAN PENGENDALIAN MUTU	83
6.3. FAKTOR PENGARUH DARI KENDALI MUTU	83
6.4. INDIKATOR PENGENDALIAN MUTU	84
6.5. JENIS KENDALI MUTU	86
6.7. PROSES KENDALI MUTU	87
6.8. TEKNIK PENGENDALIAN MUTU	88
6.9. PENGUKURAN DAN PEMANTAUAN KINERJA MUTU	91
6.10. ANALISIS VARIABILITAS DAN IDENTIFIKASI PENYEBAB CACAT 93	
DAFTAR PUSTAKA	96
BAB 7 Perbaikan Mutu Berkelanjutan (Kaizen)	97
7.1 Konsep Kaizen dalam Peningkatan Mutu	97
7.2 Siklus Plan, Do, Check, Act (PDCA)	100

7.3 Pendekatan Lean untuk Efisiensi Proses	101
7.4 Tantangan dan Solusi dalam Implementasi Kaizen	101
7.5 Studi Kasus Sukses Implementasi Kaizen	103
7.6 Kaizen dalam Era Digital dan Teknologi Modern.....	106
DAFTAR PUSTAKA.....	107
BAB 8 KEPEMIMPINAN DALAM TOTAL QUALITY MANAGEMENT	108
8.1. Pendahuluan.....	108
8.2 Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Total Quality Management	109
8.3 Gaya Kepemimpinan	110
8.4 Karakteristik Pemimpin dalam Total Quality Management	113
8.5 Fungsi Kepemimpinan dalam Total Quality Management.....	114
8.6 Peran Kepemimpinan dalam Mendorong Organisasi untuk Mengimplementasikan Prinsip-Prinsip Total Quality Management.....	116
8.7 Tantangan dalam Kepemimpinan Total Quality Management.....	118
8.8 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kesuksesan Total Quality Management	119
8.9 Studi Kasus Implementasi Kepemimpinan dalam Total Quality Management	120
8.10 Kesimpulan.....	123
DAFTAR PUSTAKA.....	124
BAB 9 KETERLIBATAN KARYAWAN DAN PENGEMBANGAN TIM	125
9.1 Pendahuluan.....	125
9.2 Pemberdayaan karyawan dalam peningkatan mutu.....	126
9.3 Pembentukan tim mutu lintas fungsi	130
9.4 Pelatihan dan pengembangan karyawan untuk TQM	131
9.5 Teknik motivasi dan penghargaan bagi karyawan.....	133
BAB 10 FOKUS PADA PELANGGAN.....	137
10.1 MENGENAL KEBUTUHAN DAN HARAPAN PELANGGAN	137
10.2 MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN (CRM)	140
10.3 SURVEI KEPUASAN PELANGGAN DAN UMPAN BALIK.....	142
10.4 PENERAPAN VOICE OF CUSTOMER (VoC).....	147
DAFTAR PUSTAKA.....	150

BAB 11 PENGUKURAN DAN ANALISIS KINERJA MUTU	151
11.1 alat ukur kinerja mutu	151
11.2 Balanced Scorecard	153
11.3 Audit mutu internal dan external	154
11.4 Audit mutu eksternal	155
DAFTAR PUSTAKA.....	159
BAB 12 Manajemen Rantai Pasok dalam TQM	160
12.1 Peran Rantai Pasok dalam Mutu Produk.....	160
12.2 Kolaborasi dengan Pemasok Untuk Peningkatan Mutu	162
12.3 Standar Mutu di Rantai Pasok	164
12.4 Pengendalian Kualitas Pemasok.....	165
BAB 13 INOVASI DAN TEKNOLOGI DALAM PENINGKATAN MUTU.....	173
13.1 Pendahuluan.....	173
13.2 Pengertian Inovasi	173
13.3 Jenis Jenis Inovasi.....	174
13.4 Manfaat Inovasi Dan dampak Inovasi.....	175
13.5 Tujuan Inovasi	176
13.6 Pengertian Teknologi.....	177
13.7 Penggunaan Teknologi untuk Peningkatan Mutu.....	177
13.8 Tren Teknologi dalam Manajemen Mutu	178
13.9 Studi Kasus.....	179
13.10 Tantangan dalam Implementasi Teknologi.....	179
13.11 Pengaruh Teknologi dalam Meningkatkan Efisiensi Proses Manajemen Mutu.....	180
13.12 Keunggulan Sistem Manajemen Mutu Digital	181
13.13 Pentingnya Teknologi dalam Manajemen Mutu.....	182
13.14 Kesimpulan.....	183
Daftar Pustaka	185
BAB 14 HAMBATAN DALAM IMPLEMENTASI TQM	186
14.1. Pendahuluan	186
14.2. Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (TQM)	186
14.3 Tantangan Manajemen Mutu Terpadu (TQM)	187

14.4	Hambatan Penerapan TQM	188
14.5	Hambatan Budaya Dalam Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) 190	
14.6	Resistensi terhadap Perubahan dalam Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	191
14.7	Penyelesaian Konflik Dalam Tim	192
14.8	Studi Kasus Kegagalan Implementasi TQM	196
14.9	Kesimpulan.....	200
	DAFTAR PUSTAKA.....	201
BAB 15	DEPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU	202
15.1	Tantangan Manajemen Mutu di Era Digital.....	202
15.2	Evolusi TQM Menuju Industry 4.0	205
15.3	Sustainability dan mutu.....	209
15.4	Arah dan tren masa depan manajemen mutu	214
15.5	Kesimpulan.....	216
	Daftar Pustaka	221
Profil Penulis:		224

Bab 1

Pengantar Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

1.1 Definisi Mutu

Menurut beberapa ahli, konsep kualitas (mutu) digunakan untuk produk dan layanan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan. Juran (1951) menyatakan bahwa kualitas produk terkait dengan "kecocokan penggunaan", atau kemampuan untuk digunakan. Dengan kata lain, kualitas produk harus mampu memenuhi kebutuhan dan memuaskan keinginan konsumen. Kualitas didefinisikan oleh Crosby (1979) sebagai "konformansi dengan persyaratan", yang berarti bahwa produk atau layanan sesuai dengan standar atau persyaratan yang ditetapkan. Kualitas, menurut Deming (1986), ditentukan oleh seberapa baik produk memenuhi persyaratan pasar atau pelanggan. Kepuasan pelanggan sepenuhnya, juga dikenal sebagai "kepuasan pelanggan sepenuhnya", adalah hal yang paling penting, menurut Feigenbaum (1951). Terakhir, ASQC mengatakan kualitas adalah fitur dan karakteristik produk yang memenuhi atau melebihi kepuasan pelanggan.

Dengan demikian bahwa kualitas (mutu) suatu produk atau layanan sangat bergantung pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Beberapa ahli, seperti Juran, Crosby, Deming, Feigenbaum, dan ASQC, sepakat bahwa kualitas dapat diukur berdasarkan sejauh mana produk atau layanan sesuai dengan standar, persyaratan, dan ekspektasi pasar atau pelanggan, dengan tujuan utama mencapai kepuasan pelanggan sepenuhnya.

1.2 Definisi Mutu Menurut ISO

ISO mendefinisikan mutu sebagai standar kualitas yang luas, mencakup berbagai elemen. Pertama, mutu didefinisikan sebagai kondisi yang sehat untuk tujuan atau pemakaian, yang menunjukkan bahwa produk atau layanan sesuai dan layak digunakan sesuai dengan fungsinya. Selain itu, mutu juga merupakan keselarasan dengan spesifikasi, yang menunjukkan bahwa produk atau layanan harus memenuhi standar atau persyaratan yang telah ditetapkan. Selain itu, mutu berarti bebas dari cacat, yang berarti produk harus bebas dari kesalahan. Mutu

juga diukur dari kepuasan pelanggan, dengan tujuan akhir untuk memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Mutu juga mencakup nilai pelanggan, yang menunjukkan bahwa produk harus memberikan manfaat yang berharga bagi pelanggan. Selain itu, mutu menunjukkan kredibilitas, yang berarti pelanggan dapat mempercayai barang atau jasa tersebut. Terakhir, kualitas adalah kebanggaan untuk memiliki apa yang Anda berikan.

Oleh karena itu, kualitas, atau mutu menurut ISO, mencakup berbagai aspek penting, seperti kesesuaian produk atau layanan dengan tujuan dan fungsinya, kesesuaian dengan spesifikasi, bebas dari cacat, dan kemampuan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. Pelanggan kepuasan, nilai yang diberikan produk kepada pelanggan, kredibilitas yang dapat diandalkan, dan kebanggaan yang dihasilkan dari memiliki produk atau layanan tersebut, adalah semua indikator yang menentukan kualitas.

1.3 Karakteristik Mutu

Karakteristik kualitas terdiri dari berbagai elemen yang menjelaskan kualitas utama suatu organisasi. Pertama, kualitas adalah nilai bagi pelanggan; kualitas memiliki nilai yang signifikan dan relevan bagi pelanggan karena mencerminkan keuntungan yang dapat mereka rasakan secara langsung. Selain itu, kualitas bersifat subjektif dan merupakan sasaran yang terus berubah, sehingga persepsi kualitas dapat berubah sesuai dengan kebutuhan, ekspektasi, dan pengalaman pelanggan yang berubah-ubah..

Investasi dalam kualitas tidak selalu berarti lebih banyak biaya; dengan kata lain, investasi dalam kualitas tidak selalu berarti lebih banyak biaya. Peningkatan kualitas bahkan dapat meningkatkan produktivitas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Setiap anggota organisasi memiliki peran dalam menciptakan kualitas, menurut Mutu. Terakhir, meskipun mutu tidak dapat dikendalikan sepenuhnya, proses yang menghasilkannya dapat dikendalikan, yang berarti bahwa pendekatan untuk mengendalikan mutu lebih baik dilakukan melalui pengelolaan proses yang teratur dan terukur dalam perusahaan.

1.4 Lima Ciri Kecocokan Penggunaan

Untuk menentukan apakah suatu produk atau layanan memenuhi harapan pengguna, lima ciri kecocokan penggunaan atau kemampuan penggunaan disebutkan. Pertama, dari segi teknologi, kecocokan penggunaan diukur melalui kekuatan atau daya tahan produk, yang memastikan bahwa produk dapat berfungsi dengan baik dan bertahan lama sesuai kebutuhan. Kedua, aspek psikologis mencerminkan citra, rasa, atau status yang diwakili produk, yang berkontribusi pada memenuhi kebutuhan emosional atau persepsi pengguna terhadap kualitas.

Ketiga, kecocokan penggunaan ditentukan oleh waktu, yaitu kehandalan produk dalam memenuhi fungsi atau tujuannya tepat waktu, memberikan pengguna rasa aman dan percaya terhadap konsistensi produk. Keempat, aspek kontrak menunjukkan bahwa produk memiliki jaminan atau garansi, yang meningkatkan kepercayaan pengguna dengan memberikan perlindungan tambahan. Terakhir, elemen etika sangat penting untuk menentukan kecocokan penggunaan melalui sopan santun, keramahan, dan kejujuran yang ditunjukkan dalam layanan atau interaksi, memastikan bahwa pelanggan merasa dihargai dan dihormati.

Oleh karena itu, ada lima indikator kecocokan penggunaan yang dapat digunakan untuk menentukan apakah suatu produk atau layanan memenuhi harapan pengguna atau tidak. Produk memiliki ciri-ciri berikut: kekuatan dan daya tahan (teknologi), citra atau status (psikologis), kehandalan untuk memenuhi tujuan tepat waktu (waktu), adanya jaminan atau garansi (kontrak), dan elemen etika, seperti sopan santun dan keramahan dalam interaksi. Untuk memastikan bahwa layanan atau produk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, semua komponen ini penting.

1.5 Pentingnya Mutu

Berbagai aspek manajemen yang mendukung keunggulan organisasi menunjukkan pentingnya kualitas. Dalam manajemen operasional, kualitas adalah kebijakan atau strategi penting untuk meningkatkan daya saing. Dengan memastikan kualitas yang sama dalam setiap proses operasional, perusahaan dapat

mengoptimalkan efisiensi, menekan biaya, dan menghasilkan produk yang lebih baik, sehingga mereka dapat bersaing lebih baik di pasar..

Namun, dalam manajemen pemasaran, mutu adalah bagian penting dari bauran pemasaran, juga dikenal sebagai marketing mix. Bauran ini terdiri dari produk, harga, promosi, dan saluran distribusi, dan semuanya harus menunjukkan produk berkualitas tinggi agar dapat menarik minat dan memenuhi harapan pelanggan. Produk berkualitas tinggi dapat meningkatkan citra merek, memungkinkan harga yang lebih kompetitif, meningkatkan efektivitas promosi, dan meningkatkan efisiensi distribusi. Singkatnya, kualitas memainkan peran penting dalam seluruh komponen pemasaran dan meningkatkan daya tarik dan kepuasan pelanggan.

1.6 Dimensi Mutu

Dalam dimensi mutu, ada beberapa elemen penting yang menentukan kualitas produk dan kesesuaiannya dengan kebutuhan pengguna. Dimensi pertama adalah performa, yang berkaitan dengan aspek fungsional produk, yang berarti produk harus dapat melakukan fungsi utamanya dengan baik dan sesuai dengan tujuan penggunaannya. Selanjutnya adalah fitur, atau fitur ekstra, yaitu fitur yang membedakan produk dari yang lain dan menambah nilai bagi pengguna. Fitur-fitur ini dapat mencakup teknologi baru, kemampuan tambahan, atau inovasi yang meningkatkan pengalaman pelanggan.

Faktor lain yang sangat penting adalah keandalan, juga dikenal sebagai reliabilitas. Keandalan berarti produk mampu bertahan dalam jangka waktu tertentu tanpa mengalami kerusakan atau kegagalan fungsi. Terakhir, dimensi konformitas, juga dikenal sebagai konformitas, mengacu pada seberapa dekat produk dengan standar atau spesifikasi yang telah ditetapkan. Kesesuaian ini memastikan bahwa produk dibuat sesuai dengan standar kualitas tertentu, sehingga produk akhirnya memenuhi ekspektasi konsumen dan standar kualitas yang diharapkan.

Di bawah dimensi kualitas terdiri dari berbagai elemen yang berfungsi sebagai tolok ukur kualitas suatu produk atau layanan dalam memenuhi harapan

pengguna. Dimensi pertama adalah performa atau kinerja, yang berkaitan dengan aspek fungsional produk, yang menunjukkan sejauh mana produk mampu melakukan fungsi utamanya secara efisien sesuai dengan kebutuhan pengguna. Dimensi kedua adalah fitur atau fitur, yang mencakup ciri-ciri unik atau tambahan yang meningkatkan nilai produk, menjadikannya lebih berharga.

Konformitas, juga dikenal sebagai konformitas, menentukan seberapa dekat produk dengan standar atau spesifikasi yang telah ditetapkan untuk memastikan bahwa produk diproduksi sesuai ekspektasi dan aturan kualitas. Selain itu, daya tahan atau ketahanan menunjukkan bahwa produk dapat digunakan terus menerus tanpa kehilangan fungsinya. Kemampuan pelayanan, juga dikenal sebagai kemampuan pelayanan, adalah dimensi mutu yang mencakup sikap pelayanan, kecepatan, kompetensi, dan akurasi dalam mendukung produk, memastikan bahwa pelanggan merasa dihargai dan memiliki pengalaman yang positif dengan produk tersebut. Faktor penting dalam kualitas adalah estetika, yang mencakup hal-hal seperti keindahan, keelokan, dan kemulusan produk, yang memberikan nilai visual.

Terakhir, kualitas yang dipersepsikan atau dilihat oleh konsumen mengacu pada bagaimana mereka melihat produk, yang meskipun bersifat subjektif namun sangat berpengaruh. Sebagaimana yang ditekankan oleh Garvin, aspek ini mencakup kesan umum konsumen terhadap kualitas berdasarkan pengalaman dan reputasi produk di pasaran.

1.7 Dimensi Mutu Pelayanan Kesehatan

Untuk memastikan bahwa layanan kesehatan dapat memenuhi kebutuhan pasien dengan baik, ada banyak elemen yang termasuk dalam dimensi mutu pelayanan kesehatan. Pertama, kemampuan teknis, juga dikenal sebagai kompetensi teknis, menunjukkan kemampuan tenaga kesehatan untuk memberikan layanan yang berkualitas yang didasarkan pada keahlian dan pengetahuan medis yang akurat. Akses ke layanan menunjukkan bahwa pasien dapat dengan mudah mendapatkan perawatan medis yang mereka butuhkan.

Sejauh mana layanan kesehatan dapat mencapai hasil yang diinginkan dalam menangani masalah kesehatan pasien disebut efektivitas atau efektivitas. Interaksi dokter dan pasien termasuk hubungan antarpribadi, di mana empati, kepercayaan, dan komunikasi yang baik sangat penting. Efisiensi, juga dikenal sebagai efisiensi, mengacu pada penggunaan sumber daya secara optimal untuk memberikan layanan yang optimal. Di sisi lain, kontinuitas perawatan memastikan bahwa pasien mendapatkan perawatan yang konsisten, baik antar tenaga medis maupun di fasilitas. Keselamatan pasien adalah hal yang sangat penting untuk memastikan bahwa layanan kesehatan tidak menimbulkan bahaya atau risiko bagi pasien..

Amenity atau keramahan mencakup bagaimana pasien merasa nyaman selama perawatan, seperti bagaimana tenaga medis ramah dengan mereka. Kegunaan atau efektivitas adalah ukuran seberapa baik intervensi medis dapat mencapai hasil yang diinginkan. Kesesuaian atau kesesuaian adalah penilaian tentang apakah tindakan medis sesuai dengan kebutuhan pasien. Availability atau ketersediaan menunjukkan kesiapan fasilitas dan tenaga kesehatan untuk melayani kebutuhan pasien, sedangkan affordability atau kesanggupan menunjukkan kemampuan pasien untuk menanggung biaya layanan. Dalam layanan kesehatan, rasa hormat dan kepedulian, juga dikenal sebagai rasa hormat dan kepedulian, sangat penting untuk memastikan bahwa pasien merasa dihargai dan diperhatikan. Dalam hal akuntabilitas, tenaga kesehatan bertanggung jawab untuk memberikan layanan yang etis dan berkualitas. Terakhir, ketepatan waktu, juga dikenal sebagai ketepatan waktu, memastikan bahwa pelayanan diberikan dengan cepat dan tepat waktu sehingga pasien dapat menerima perawatan yang mereka butuhkan tanpa tertunda.

1.8 Perspektif Mutu

Perspektif mutu mencakup berbagai metode yang digunakan untuk mencapai produk atau layanan dengan kualitas terbaik. Pertama, pendekatan transcendental, atau pendekatan transendental, melihat kualitas sebagai keunggulan ideal, di mana kualitas adalah sesuatu yang tinggi dan diakui secara

universal, tetapi mungkin sulit untuk didefinisikan secara khusus. Metode ini sering menganggap mutu sebagai keunggulan atau kehormatan yang hanya dapat diperoleh melalui pengalaman langsung. Selanjutnya, pendekatan berbasis produk, atau pendekatan berbasis produk, berfokus pada fitur unik dari produk itu sendiri. Metode ini mengukur kualitas berdasarkan fitur, spesifikasi, dan atribut teknis yang dapat diandalkan, seperti daya tahan atau performa tinggi.

Pendekatan berbasis pengguna, atau pendekatan berbasis pengguna, menempatkan kualitas dari sudut pandang pengguna atau konsumen. Dalam perspektif ini, kualitas ditentukan oleh kepuasan pelanggan dan sejauh mana produk atau layanan dapat memenuhi kebutuhan dan preferensi pelanggan. Dalam pendekatan manufaktur, kualitas ditentukan oleh kepatuhan terhadap standar dan prosedur yang telah ditetapkan. Terakhir, pendekatan berbasis nilai—juga dikenal sebagai pendekatan berbasis nilai—menilai kualitas berdasarkan keseimbangan antara keuntungan dan biaya. Dalam pendekatan ini, kualitas optimal dianggap jika barang atau jasa memberikan nilai yang sebanding atau lebih tinggi dari harga yang harus dibayar oleh pelanggan, sehingga memenuhi harapan dan memberikan apa yang diharapkan darinya.

1.9. Pengertian Total Quality Management (TQM)

Berbagai perspektif tentang Manajemen Kualitas Total (TQM) dari beberapa ahli, yang menekankan bahwa perbaikan berkelanjutan diperlukan untuk meningkatkan daya saing organisasi dan memprioritaskan kualitas. Tjiptono dan Diana (2003) mengatakan Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui perbaikan berkelanjutan pada produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.

Santosa (2001) menganggap TQM sebagai strategi utama untuk bisnis karena merupakan sistem manajemen yang berfokus pada kepuasan pelanggan. Menurut Uhar (2004), total quality management (TQM) dimaksudkan untuk mencapai tingkat daya saing terbaik dengan melakukan perbaikan terus-menerus pada berbagai aspek organisasi. Menurut Gaspersz (2002), total quality management (TQM) adalah alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan

kestabilan yang berkelanjutan pada semua tingkatan operasi dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Sementara itu, Deviesa (2012) memandang TQM sebagai alat strategis yang melibatkan seluruh elemen organisasi untuk fokus pada kualitas. Secara keseluruhan, kelima definisi ini menggambarkan TQM sebagai pendekatan holistik dan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas dan daya saing dalam suatu organisasi.

Dengan demikian, TQM adalah pendekatan yang menekankan peningkatan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas dan daya saing organisasi. Seorang ahli (Tjiptono dan Diana (2003), Santosa (2001), Uhar (2004), Gaspersz (2002), dan Deviesa (2012) setuju bahwa TQM adalah proses terus-menerus untuk meningkatkan produk, jasa, proses, manusia, dan lingkungan. Fokus utamanya adalah kepuasan pelanggan. Selain itu, total quality management (TQM) meningkatkan stabilitas organisasi dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada dan menjadikannya sebagai alat strategis untuk memastikan kualitas di setiap aspek operasional perusahaan.

1.10 Sejarah dan Evolusi Total Quality Managemen (TQM)

Pemahaman dan pendekatan manajemen kualitas telah berubah, dan kemajuan manajemen kualitas telah melalui beberapa tahapan penting. Sebelum tahun 1930, inspeksi kualitas, juga dikenal sebagai pemeriksaan kualitas, adalah fokus utama. Ini dilakukan hanya setelah produk selesai diproduksi. Pengujian kualitas saat ini lebih reaktif, dengan tujuan menemukan dan memperbaiki kesalahan setelah produk dibuat.

Pengendalian mutu, juga dikenal sebagai pengendalian mutu, muncul pada tahun 1940-1950 dan mendorong pengawasan yang lebih ketat terhadap proses produksi untuk memastikan bahwa produk memenuhi standar tertentu. Metode ini mulai melibatkan pengawasan pada setiap tahap proses produksi untuk mengurangi jumlah produk yang cacat.

Kemudian, dari 1951 hingga 1954, muncul pengendalian kualitas statistik (SQC), yang menganalisis dan mengontrol kualitas produk dengan metode statistik. Metode ini memungkinkan pengukuran yang lebih tepat dan penerapan

kontrol yang lebih efisien dalam produksi dengan menggunakan data dan analisis statistik untuk mengurangi kesalahan dan variasi..

Konsep jaminan mutu, juga dikenal sebagai jaminan mutu, muncul pada tahun 1960-1970, dan menekankan pada pencegahan daripada menemukan cacat. Fokusnya adalah memastikan bahwa seluruh proses produksi dirancang untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi, dan bahwa setiap langkah dari desain hingga pengiriman dijamin memenuhi standar kualitas tertentu.

Dari tahun 1980 hingga sekarang, konsep pengendalian mutu terpadu, juga dikenal sebagai TQM, menjadi yang paling populer. TQM menggarisbawahi bagaimana setiap bagian organisasi berkontribusi pada penciptaan kualitas secara keseluruhan. Metode ini melibatkan seluruh proses, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan di lini depan, dalam upaya terus menerus untuk meningkatkan kualitas barang dan jasa. TQM mengutamakan keterlibatan pelanggan dan perbaikan terus-menerus (continuous improvement), dan pengambilan keputusan berbasis data.

Oleh karena itu, kemajuan dalam manajemen mutu menunjukkan pergeseran dari pendekatan reaktif ke pendekatan yang lebih proaktif, integratif, dan berkelanjutan. Pendekatan ini melibatkan semua bagian organisasi dalam mewujudkan kualitas yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriana, M., Sumarlin, T., & Panjaitan, R. (2020). "Pengaruh teknologi informasi dan sistem informasi perpajakan terhadap kinerja manajerial keuangan." *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(1), 74–83.
- American Society for Quality Control (ASQC). (n.d.). *What is Quality?* Retrieved from <https://asq.org/>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Deviesa, A. (2012). *Strategi Bisnis Berbasis Kualitas: Implementasi Total Quality Management untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Yogyakarta: Andi Offset
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Total Quality Control*. McGraw-Hill.
- Garvin, D. A. (1987). *Competing on the Eight Dimensions of Quality*. *Harvard Business Review*, 65(6), 101-109.
- Gaspersz, V. (2002). *Total Quality Management: Mengelola Perusahaan secara Total untuk Meningkatkan Kualitas dan Daya Saing*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- ISO. (n.d.). *ISO 9000: Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary*. International Organization for Standardization.
- Juran, J. M. (1951). *Quality Control Handbook*. McGraw-Hill.
- Santosa, B. (2001). *Manajemen Kualitas Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tjiptono, F., & Diana, R. (2003). *Total Quality Management: Prinsip, Dampak, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Andi.
- Uhar, N. (2004). *Manajemen Kualitas Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

BAB 2

KONSEP DASAR MUTU

2.1 Definisi Mutu dalam Konteks Manajemen

Pengertian Pemahaman terhadap berbagai konsep dan definisi yang berkaitan dengan mutu sangatlah penting bagi perusahaan. Hal ini berperan signifikan baik untuk kepentingan internal, seperti menjalin koordinasi antardivisi dalam perusahaan, maupun untuk kepentingan eksternal, seperti menjalin hubungan dengan pihak luar, termasuk pemasok, rekan bisnis, dan konsumen. Adanya konsep dan definisi yang jelas tentang mutu membantu menyamakan persepsi, sehingga cita-cita dan tujuan mutu perusahaan dapat tercapai dengan lebih cepat dan efisien. Khususnya untuk kepentingan eksternal, pemahaman ini diperlukan agar perusahaan dapat memenuhi persyaratan mutu yang diharapkan konsumen. Dengan menggunakan pemahaman yang seragam mengenai mutu, perusahaan dapat lebih mudah mengukur dan mengendalikan mutu produk, terutama produk pangan. Oleh karena itu, perusahaan harus merencanakan mutu secara menyeluruh, mulai dari pembelian bahan baku dari pemasok hingga produk diterima konsumen. Sayangnya, banyak perusahaan pangan di Indonesia menghadapi inefisiensi dalam proses produksi, bahkan beberapa terpaksa gulung tikar akibat kurangnya

perhatian terhadap aspek mutu. Mutu merupakan cara mengatur. Kualitas adalah salah satu jenis manajemen.

Manajemen yang efektif mencerminkan kepemimpinan pribadi yang mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap setiap individu. Hal ini mencerminkan kesadaran bahwa menciptakan kualitas yang unggul berarti memperbaiki setiap aspek di dalam perusahaan. Mutu adalah Output kerja yang mencerminkan mutu Kinerja seorang karyawan. Oleh karena itu, Meningkatkan kualitas memiliki tujuan untuk mencapai capaian optimal sehingga di harapkan akan memberikan dampak positif untuk perusahaan dan karyawannya. Kualitas adalah ukuran suatu produk atau layanan yang memenuhi persyaratan dengan keterbatasan waktu. Mutu juga dipahami menjadi keseluruhan sifat serta ciri khas suatu barang maupun layanan yang mengutamakan kapasitasnya dalam memenuhi keperluan.

Kualitas merupakan sebagai ukuran dari prosuk atau fasilitas yang disesuaikan dengan spesifikasi dalam batas waktu tertentu. Selain itu, mutu juga merujuk pada berbagai fitur dan ciri khas dari sebuah produk atau layanan, dengan menitikberatkan pada kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Mutu merujuk pada tingkat kecocokan atau kesesuaian produk tertentu atau layanan berkaitan dengan standar sfesifikasi yang sudah di tetapkan, pandangan para ahli tentang mutu adalah :

- a. Philip B. Crosby Crosby, beliau Menurutnya, kualitas diartikan sebagai tingkat kecocokan dengan standar yang ditentukan, seperti ketahanan jam terhadap zat air, alas kaki yang awet, dan seorang tenaga medis yang memiliki keahlian. Ia pun menekankan keharusan untuk menekankan setiap individu dalam tahapan di dalam perusahaan.

- b. W. Edwards Deming meyakini bahwa Mutu adalah proses penyelesaian masalah yang bertujuan demi memperoleh perbaikan yang berkelanjutan.
- c. Joseph M. Juran mengartikan Mutu sebagai keselarasan dengan tujuan penggunaan seperti alas kaki olahraga atau sepatu kulit yang dirancang guna untuk keperluan aktivitas. Pendekatan yang dikemukakan oleh Juran lebih fokus untuk memenuhi ekspektasi pelanggan.
- d. K. Ishikawa menganggap Mutu sebagai perasaan puas pelanggan. Oleh karena itu, masing masing bagian dalam langkah langkah perusahaan harus menganggap dirinya sebagai bagian dari pelanggan, karena perasaan puas pelanggan akan berpengaruh pada kepuasan pelanggan eksternal perusahaan.

Manajemen merupakan proses pengorganisasian serta pemanfaatan sumber daya yang tersedia dalam sebuah organisasi, dengan saling kerjasama antar anggotanya, untuk mencapai visi dan misi organisasi dengan cara yang cermat dan produktif. Pada manajemen terdapat beberapa elemen utama Unsur-unsur utama yang membentuk kegiatan manajemen meliputi: tenaga kerja (man), bahan baku (materials), alat atau mesin (machines), prosedur atau cara (methods), dana (money), serta pasar (market). Elemen ini memiliki peran masing-masing dan saling berhubungan satu sama lain mempengaruhi dalam mencapai tujuan organisasi, khususnya dalam proses pencapaian tujuan dengan cara yang efektif dan efisiensi. Mutu atau kualitas (quality) memiliki beragam pengertian, mulai dari sifat konvensional hingga yang lebih strategis. Definisi kualitas yang konvensional umum menggambarkan karakteristik langsung pada suatu produk, seperti hasil kerja (performance), kepercayaan (reliability), kemudahan dalam penggunaan, keindahan (esthetics), dan sejenisnya.

Kualitas mutu memerlukan perspektif yang menyeluruh. Beberapa elemen yang mendefinisikan suatu hal sebagai berkualitas antara lain:

- a) Kualitas mencakup upaya untuk memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi pelanggan.
- b) Kualitas meliputi produk, layanan, sumber daya manusia, prosedur, dan kondisi sekitar.
- c) Kualitas adalah situasi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas sekarang bisa jadi dianggap kurang berkualitas di lain waktu).
- d) Kualitas adalah kondisi yang berubah-ubah, berkaitan dengan produk, layanan, manusia, prosedur, dan kondisi sekitar yang memenuhi atau melampaui ekspektasi.
- e) Manajemen Mutu adalah sebuah pendekatan sistematis yang terdiri dari serangkaian prosedur terdokumentasi dan praktik standar yang dirancang untuk menjamin bahwa proses dan hasil produk dari suatu organisasi mencakupi standar kualitas tertentu. Tujuan utama dari manajemen mutu merupakan upaya untuk memastikan kesesuaian antara Barang atau jasa yang dibuat dengan kebutuhan dan persyaratan yang telah disepakati, baik oleh pelanggan maupun oleh organisasi itu sendiri.
- f) Kebutuhan dan persyaratan yang dimaksud biasanya ditentukan oleh pelanggan, yang mengharapkan produk atau layanan yang memenuhi harapan mereka dalam hal kinerja, keandalan, dan keseluruhan kualitas. Selain itu, persyaratan tersebut juga ditetapkan oleh organisasi untuk menjaga konsistensi, efisiensi, dan efektivitas dalam operasionalnya.
- g) Sistem Manajemen Mutu (SMM) sendiri berfungsi sebagai kerangka kerja yang mengatur dan mengarahkan seluruh aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan kualitas. Sistem ini mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, hingga evaluasi kualitas. Salah satu prinsip dasar dalam SMM adalah konsistensi dalam penerapan praktik manajemen mutu, yang memastikan bahwa setiap aspek operasional dan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

- h) Secara keseluruhan, manajemen mutu tidak hanya bertujuan untuk memenuhi harapan pelanggan, tetapi juga untuk meningkatkan daya saing organisasi di pasar. Sistem yang efektif akan membantu organisasi mengidentifikasi dan memperbaiki kekurangan, meningkatkan efisiensi, dan menjamin produk yang dihasilkan dapat dipercaya oleh pelanggan, sekaligus memastikan kepuasan yang tinggi.

Manajemen mutu adalah bagian dari fungsi manajemen yang mencakup penetapan dan pelaksanaan kebijakan mutu di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Tujuan utama dari manajemen mutu adalah "melakukan hal yang benar dengan tepat pada percobaan pertama, setiap saat." Adapun teknik-teknik yang digunakan dalam manajemen mutu meliputi pemeriksaan, pengendalian mutu, jaminan mutu, dan pengelolaan mutu.

- Inspeksi adalah metode untuk menilai atau mengevaluasi aktivitas dalam suatu proses konstruksi untuk mengevaluasi apakah standar atau spesifikasi yang ditetapkan telah mencapai atau belum.
- Pengendalian kualitas control adalah teknik dan serangkaian tindakan operasional yang dilakukan untuk memastikan tercapainya mutu yang diinginkan. Kegiatan ini meliputi pemantauan, mengatasi masalah yang teridentifikasi, serta meminimalkan deviasi atau perubahan yang tidak diharapkan serta upaya untuk mencapai efisiensi ekonomi.
- Garansi Kualitas (quality assurance) merujuk pada serangkaian langkah yang terstruktur atau direncanakan untuk memastikan adanya jaminan dan keyakinan terhadap kualitas produk atau layanan yang ditawarkan. Aktivitas yang dilakukan ini meliputi langkah-langkah baik dari dalam maupun luar, dengan fokus pada kepuasan pelanggan..
- Pengelolaan Kualitas (quality management) dilakukan melalui empat tahapan dalam proses yang diperkenalkan oleh W. Edwards

Deming, yaitu Plan, Do, Check, Act, yang biasa di gunakan PDCA. Mutu terus diawasi dan dikendalikan secara berkelanjutan melalui empat tahapan tersebut.

2.2 Perspektif Mutu dari Sudut Pandang Pelanggan

Dari sudut pandang Teknis, Mutu memiliki dua pengertian, yang merujuk pada:

- Karakteristik produk (baik hasil produksi maupun layanan) yang di pengaruhi oleh kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan.
- Fleksibilitas produk (barang atau jasa) dari kelemahan atau cacat.

Mutu juga dapat di analisis dari dua perspektif, yakni dari perspektif konsumen dan produsen.

1. Mutu dari Perspektif Pelanggan

Pelanggan mengevaluasi kualitas sebuah produk (barang atau layanan) berdasarkan kesesuaian dengan penggunaannya (fitness for use) serta rancangan produk (quality of design). Fitness for use mengacu pada seberapa berkualitas produk atau jasa tersebut dalam memenuhi fungsi utamanya, sementara quality of design berhubungan dengan bagaimana karakteristik mutu dirancang terhadap produk. Hal ini sangat terkait dengan dimensi mutu.

2. Mutu dari Perspektif Produsen

Dari sudut pandang produsen, mutu diartikan sebagai conformance, yang mengukur sejauh mana kesesuaian produk atau jasa yang dihasilkan melalui desain atau rancangan yang telah ditetapkan oleh produsen. Jika dijelaskan lebih rinci, mutu merujuk pada istilah yang cukup kompleks untuk didefinisikan karena tergantung pada beberapa faktor, seperti Penyusunan, pembuatan, pengiriman atau pemberian barang kepada konsumen, serta fasilitas yang diberikan kepada pembeli (pengguna barang atau jasa tersebut).

Dengan demikian, dari sudut pandang produsen, mutu dapat Bisa diinterpretasikan sebagai berikut: "Mutu dari sebuah produk" mencakup Kondisi fisik, kegunaan, dan karakteristik produk yang mampu menyesuaikan dengan selera serta permintaan pengguna, dan memberikan kepuasan sesuai dengan Besaran biaya yang dikeluarkan. Dalam konteks yang lebih luas, Juran mendefinisikan mutu sebagai "hasil kerja keseluruhan organisasi" yang "terfokus secara sinergis Berkaitan dengan kebutuhan dan kepuasan pelanggan." Dari sini, mutu dipandang dalam kapasitas sebagai bagian dari Total Quality Management. Jika dilihat dari penyebab-penyebab yang mempengaruhi, Kualitas produk menurut perspektif Faktor-faktor yang memengaruhi produsen beberapa hal, antara lain:

1. Desain atau Skema produk komoditas atau layanan
2. Kualitas bahan standar yang diterapkan
3. Teknologi yang diterapkan dalam diterapkan dalam proses pembuatan produk
4. Metode penjualan dan/atau pengiriman produk kepada konsumen, termasuk cara pengemasan dan pelayanan kepada konsumen.

2.3 Dimensi Mutu Produk dan Jasa

Dimensi Untuk produk (barang) manufaktur, penilaian mutu oleh konsumen biasanya lebih fokus pada aspek-aspek seperti: Performa (kinerja), bentuk yang nyata secara Features (bentuk fisik); kemungkinan daya tahan Produk (barang) dalam hal ketahanan terhadap kerusakan (reliability); kesesuaian standart yang tersedia (conformance), seberapa lama produk tersebut dapat bertahan digunakan (durability), dan seberapa mudah produk tersebut mendapatkan layanan (service) jika terjadi kerusakan (serviceability), tampilan atau desain (aesthetics), perlindungan (safety), serta persepsi aspek lainnya yang dimiliki oleh pembeli.

Aspek kualitas untuk produk (jasa), menurut pandangan pengguna, terdiri dari:

1. Jangka waktu yang diperlukan oleh pelanggan untuk mendapatkan penyediaan jasa (time and timeliness)
2. Komponen layanan yang diharapkan oleh konsumen (completeness); Seperti apa perilaku karyawan dalam memberikan layanan kepada konsumen (kesopanan).
3. Seberapa stabil tingkat pelayanan yang diberikan (consistency); seberapa gampang konsumen mengakses layanan (accessibility and convenience).
4. Sejauh mana pelayanan yang diberikan sesuai yang diberikan (accuracy)
5. Kecakapan perusahaan jasa dalam menangani situasi yang tidak biasa (responsiveness)

Aspek-aspek yang memengaruhi mutu produk menurut konsumen pada dasarnya terdiri dari lima dimensi (aspek), yaitu:

1. Performance (Kinerja): Dimensi ini merupakan yang paling mendasar dan berhubungan dengan fungsi utama dari suatu produk. Konsumen akan merasa puas jika harapan mereka terhadap dimensi ini tercapai. Kinerja produk bergantung pada nilai fungsional yang dijanjikan oleh perusahaan untuk setiap produk.
2. Features (Fitur): Merupakan elemen dari kinerja yang menambah fungsi dasar produk, terkait dengan pilihan produk dan pengembangannya.
3. Durability (Daya Tahan): Merupakan ketahanan atau keawetan yang mengukur siklus hidup produk, baik dari sisi teknis maupun durasi waktu. Produk dianggap tahan lama jika dapat digunakan dalam waktu lama atau sering dipakai. Bagi konsumen, daya tahan lebih mudah dipahami dalam konteks waktu, sehingga banyak produk yang menonjolkan ketahanan mereka dalam hal durasi.
4. Conformance (Kesesuaian): Menunjukkan sejauh mana produk memenuhi standar atau spesifikasi yang telah ditetapkan. Ini berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk dengan spesifikasi yang telah ditentukan

sebelumnya, sesuai dengan keinginan konsumen. Kesesuaian menggambarkan sejauh mana karakteristik desain produk sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.

5. Reliability (Keandalan): Merujuk pada kondisi atau kualitas produk yang dapat memberikan rasa percaya kepada konsumen dalam memilih produk tersebut, yang berarti konsumen akan yakin terhadap kualitas produk yang ditawarkan.

Komponen penentu Kualitas barang :

Kualitas suatu produk atau layanan dipengaruhi oleh berbagai elemen. Sebagai contoh, knalpot mobil yang diproduksi di kota A, kota B, atau luar negeri, mungkin memiliki perbedaan meskipun menggunakan bahan pelat baja yang serupa. Hal ini tidak hanya disebabkan oleh perbedaan bahan, tetapi juga oleh perbedaan dalam proses pembuatannya. Dengan demikian, kualitas barang atau jasa dari perspektif produsen dipengaruhi oleh beberapa elemen berikut:

a. Struktur rancangan produk atau layanan (designing)

Beberapa barang memiliki mutu yang dipengaruhi oleh desainnya. Misalnya, bentuk mobil yang lebih lancip (streamline) akan mengurangi hambatan udara, meningkatkan kecepatan, dan mengurangi konsumsi bensin, dibandingkan dengan mobil yang memiliki bentuk bodi datar yang lebih banyak menghadapi hambatan dari angin.

b. Jenis dan tingkat kualitas bahan mentah yang digunakan (Raw Material)

Dalam konteks dunia usaha, kualitas material dasar sangat beragam. Sebagai contoh, tempe yang dibuat dengan 100% kacang kedelai berkualitas tinggi akan memiliki mutu yang lebih baik dibandingkan dengan tempe yang menggunakan campuran kacang lain selain kedelai.

c. Proses pembuatan atau teknologi yang digunakan

Proses pengolahan sangat dipengaruhi oleh teknologi yang digunakan. Misalnya, biji kopi berkualitas tinggi yang digiling dengan mesin penggiling yang buruk, yang tidak dapat mengatur suhu atau memiliki pisau yang tumpul, akan menghasilkan kopi serbuk dengan kualitas rendah. Teknologi yang digunakan dalam proses produksi mempengaruhi hasil akhir mutu produk.

d. Cara pengiriman dan pengemasan (delivering and packaging)

Cara pengangkutan atau distribusi yang tidak baik, atau kemasan yang rusak, dapat merusak kondisi fisik atau sifat produk saat sampai di pengecer. Untuk menjaga mutu produk, pengemasan yang tepat dan kuat diperlukan. Pengemasan yang tahan banting mengurangi kemungkinan kerusakan barang, sementara sistem angkutan yang aman dan sesuai dari pabrik ke agen dan konsumen juga berperan penting dalam menjaga kualitas produk.

Terdapat enam komponen-komponen yang menentukan hasil (output) suatu produk, yaitu:

a. Manusia (Man)

Tenaga manusia dalam suatu organisasi adalah elemen faktor utama yang memungkinkan keberlangsungan proses penciptaan nilai. Kecakapan mereka dalam menjalankan tanggung jawab dipengaruhi oleh keterampilan, pengalaman, pendidikan dan kapasitas kreativitas yang beraneka-ragam, yang pada akhirnya menghasilkan capaian

b. Metode (Method)

Ini meliputi langkah-langkah kerja yang perlu diikuti oleh setiap individu sesuai dengan tugas yang diberikan. Metode yang digunakan haruslah Metode kerja yang paling baik, agar setiap orang dapat menyelesaikan tugas dengan cara yang efisien dan efektif. Meskipun cara individu dalam melaksanakan tanggung jawab bisa bermacam-

macam, dengan syarat hasilnya sesuai dengan rencana, maka pekerjaan tetap dapat diselesaikan dengan baik.

- c. Alat (Machines) yang digunakan dalam menjalankan proses produksi berperan penting dalam menghasilkan output. Penggunaan mesin memungkinkan Perbedaan dalam jenis, jumlah, dan laju proses penyelesaian pekerjaan.

- d. Bahan (Materials)

Material dasar yang diolah dalam produksi memiliki banyak jenis yang mempengaruhi output. Perbedaan jenis bahan baku dapat mempengaruhi hasil yang diperoleh, bahkan dapat memengaruhi cara pengerjaan proses produksi itu sendiri.

- e. Ukuran (Measurement)

Setiap langkah dalam tahapan produksi memerlukan ukuran referensi untuk menilai kinerja di setiap tahap. Standar Menilai kinerja semua tahap dalam proses produksi penting untuk memastikan kualitas hasil akhir sesuai dengan apa yang direncanakan.

- f. Lingkungan (Environment)

Kondisi tempat proses produksi berlangsung memiliki dampak signifikan terhadap hasil dan kinerja proses tersebut. Perubahan dalam lingkungan kerja akan memengaruhi kinerja, dan Unsur-unsur tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal lainnya, yang pada gilirannya dapat menyebabkan variasi dalam pelaksanaan tugas pekerjaan.

2.4 Mutu sebagai Strategi Bisnis

Pengelolaan mutu dalam industry dapat diterapkan dalam melalui dua pendekatan utama, yaitu TQM (Total Quality Management) dan QMS (Quality Management System).

1.Total Quality Management (TQM).

TQM merupakan metode holistik yang mengharuskan perubahan mendasar dalam paradigma manajemen tradisional. Pendekatan ini

menekankan komitmen jangka panjang, keselarasan tujuan, serta pelatihan yang terarah. Menurut W.E. Deming bersama dengan pakar kualitas lainnya TQM telah menjadi salah satu pendekatan unggulan dalam meningkatkan kualitas kerja. Pendekatan ini berkembang pesat pada era 1980-an sebagai gaya manajerial khas Jepang yang berfokus pada peningkatan mutu. Elemen utama TQM meliputi kepuasan pelanggan, kepemimpinan yang efektif, perencanaan strategis, tanggung jawab karyawan, perbaikan berkelanjutan, kolaborasi tim, penggunaan metode statistik, serta pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan.

2. Quality Management System (QMS)

QMS adalah pendekatan manajerial yang dirancang untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dengan menitik beratkan pada kepuasan pelanggan. Sistem manajemen mutu ini menjamin kesesuaian produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang telah direncanakan dan sesuai dengan ekspektasi pengguna.

Selanjutnya elemen elemen yang ada pada TQM :

1. Fokus pada pelanggan (Customer Focused)
2. Keterlibatan seluruh karyawan (Total Employee Involvement)
3. Penekanan pada proses (Process-centered)
4. Sistem yang terkoordinasi (Integrated System)
5. Pendekatan yang terstruktur dan strategis (Strategy and Systematic Approach)
6. Peningkatan yang terus-menerus (Continual Improvement)
7. Keputusan yang di dasarkan pada data (Fact-based decision making)
8. Komunikasi yang efektif (Communications)

Faktor-Faktor Kegagalan pada TQM (*Total Quality Manajemen*)

1. Kurangnya delegasi dan kepemimpinan yang efektif dari manajemen puncak

2. Pengembangan inisiatif kualitas tanpa rencana yang jelas untuk mengintegrasikannya ke seluruh elemen organisasi
3. Harapan yang tidak realistis atau berlebihan

Berikut contoh perusahaan yang terkenal karena keberhasilannya dalam menerapkan system manajemen mutu yaitu :

a) Toyota

Toyota berhasil memperoleh GM bersama menerapkan konsep Kaizen, yang berasal dari Bahasa Jepang (nihongo) dan terdiri dari dua huruf 'kai' yang berarti perubahan, dan 'zen' yang berarti optimal. Secara keseluruhan, kaizen mengacu pada konsep perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Prinsip ini mendorong setiap individu dalam organisasi untuk aktif berkontribusi dalam proses perbaikan yang tidak pernah berhenti. Dengan keterlibatan penuh seluruh anggota organisasi, kualitas produk yang dihasilkan dapat terus ditingkatkan, karena setiap produk diproduksi sesuai dengan desain yang telah dirancang.

2. Motorola

Motorola menjadi pelopor dalam menyusun dan mengaplikasikan metode Six Sigma di lingkup perusahaannya. Berdasarkan Buku *The Six Sigma Handbook* yang ditulis oleh Thomas Pyzdek dan Keller membahas konsep Six Sigma adalah penerapan prinsip-prinsip dan teknik-teknik secara fokus, disiplin, dan sangat efektif. Menurut Wikipedia, Six Sigma merupakan pendekatan manajemen modern Yang menggantikan sistem Total Quality Management Pendekatan ini berfokus Mengendalikan kualitas dengan menganalisis sistem produksi yang ada di perusahaan secara menyeluruh. Tujuan utamanya adalah menghilangkan cacat produk, mempercepat proses produksi, Serta berfokus pada pengurangan biaya. Six Sigma dikenal sebagai pendekatan yang holistik, yang mencakup Six Sigma, sebagai sebuah strategi, bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Sebagai disiplin ilmu, pendekatan ini menerapkan model formal seperti DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control),

yang mencakup strategi, bidang pengetahuan, dan alat yang mendukung keberhasilan bisnis. Selain itu, berbagai alat seperti diagram Pareto dan histogram digunakan untuk mendukung proses tersebut. Keberhasilan dalam meningkatkan kualitas dan kinerja bisnis sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi serta menyelesaikan permasalahan, yang menjadi inti dari filosofi Six Sigma.

Manajemen mutu merupakan proses yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan. Agar produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi kriteria yang diinginkan dan sesuai dengan ekspektasi pelanggan. Dalam hal ini, manajemen mutu tidak hanya terbatas pada kualitas produk itu sendiri, tetapi juga mencakup berbagai aspek yang dapat mempengaruhi kualitas, seperti proses produksi, keterlibatan karyawan, dan sistem yang digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu, manajemen mutu membutuhkan penerapan prinsip-prinsip yang dapat mengarah pada perbaikan terus-menerus dan peningkatan efisiensi operasional.

Dua pendekatan utama yang banyak diterapkan dalam Mutu manajemen adalah Total Quality Management (TQM) dan Quality Management System (QMS). TQM adalah pendekatan yang lebih menyeluruh, di mana seluruh anggota organisasi dilibatkan dalam upaya perbaikan kualitas secara berkelanjutan. Hal ini termasuk melibatkan setiap level organisasi, dari manajemen atas hingga karyawan operasional, untuk berkomitmen terhadap kualitas dan bertanggung jawab dalam proses peningkatan kualitas. TQM berfokus pada kepuasan pelanggan, perbaikan terus-menerus (kaizen), pengembangan keterampilan, dan penggunaan alat-alat statistik. Agar dapat mengevaluasi dan memperbaiki mutu produk serta layanan.

Quality Management System (QMS), di sisi lain, adalah sistem yang digunakan Untuk menjamin bahwa setiap produk atau jasa yang diproduksi sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan. QMS berfokus pada penerapan standar internasional seperti ISO 9001 untuk

menjamin kualitas produk dan jasa yang konsisten, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. QMS juga mendukung organisasi untuk selalu memantau dan mengevaluasi proses secara sistematis, dengan tujuan mencapai hasil yang lebih baik.

Contoh nyata penerapan manajemen mutu yang sukses dapat dilihat pada perusahaan-perusahaan besar seperti Toyota dan Motorola. Toyota, misalnya, menerapkan prinsip kaizen, yang berasal dari bahasa Jepang yang berarti perbaikan terus-menerus. Prinsip ini mengharuskan setiap anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam upaya peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Kaizen mendorong perusahaan Tidak hanya memusatkan perhatian pada hasil akhir, tetapi juga untuk selalu mencari cara untuk memperbaiki setiap bagian dari proses produksi. Hal ini telah membantu Toyota untuk menjadi pemimpin industri otomotif dengan kualitas produk yang sangat baik, efisiensi produksi yang tinggi, dan kemampuan untuk menanggapi kebutuhan konsumen dengan cepat.

Di sisi lain, Motorola mengadopsi prinsip Six Sigma, sebuah metode yang fokus pada pengendalian kualitas secara ketat dengan tujuan untuk mengurangi cacat dalam produksi dan proses bisnis. Six Sigma menggunakan pendekatan berbasis data dan statistik untuk menganalisis proses dan mencari solusi untuk memperbaiki masalah yang ada. Metode ini mengutamakan kepuasan pelanggan dan keberhasilan bisnis jangka panjang dengan mengurangi biaya, memperbaiki waktu siklus produksi, dan meningkatkan efisiensi. Motorola mengimplementasikan Six Sigma dengan sangat baik sehingga menjadi contoh utama dalam penerapan manajemen kualitas yang efektif. Selain itu, pendekatan Metode Six Sigma yang mengadopsi langkah-langkah DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) menjadi alat yang sangat berguna untuk meningkatkan kualitas produk dan proses dalam jangka panjang.

Keberhasilan Toyota dan Motorola dalam menerapkan manajemen mutu menunjukkan bahwa kualitas tidak hanya dipengaruhi oleh produk

itu sendiri, tetapi juga oleh bagaimana perusahaan mengelola proses, sumber daya, dan teknologi yang digunakan. Dalam kedua kasus ini, perusahaan tersebut mampu menciptakan sistem yang terintegrasi, melibatkan seluruh pihak dalam organisasi, serta melakukan perbaikan terus-menerus. Hal ini menghasilkan produk yang lebih berkualitas, memuaskan pelanggan, Dan memberikan hasil yang menguntungkan dalam jangka panjang bagi perusahaan. Oleh sebab itu, penerapan manajemen mutu yang baik dapat memberikan pengaruh besar terhadap kinerja dan keberhasilan suatu perusahaan di pasar global yang semakin kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

Hoesin, H. (2015). Manajemen Mutu: Mutu Menurut Sudut Pandang
Konsumen dan Produsen. *jurnal manajemen* , 30 - 35.

Niken Ristianah, T. M. (2022). Konsep Manajemen Mutu Pendidikan.
Jurnal Pendidikan Islam, 46- 48.

BAB 3

PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN MUTU TERPADU

3.1 Fokus Pada Pelanggan

Fokus pada pelanggan merupakan prinsip yang menempatkan kebutuhan, keinginan, dan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama dalam setiap aktivitas bisnis. Komitmen mendalam untuk menciptakan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pelanggan. Profesional manajemen mutu memberikan definisi fokus pelanggan yang berbeda namun saling melengkapi. Beberapa di antaranya adalah:

- a. (Juran, 1989) Menekankan pentingnya memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten dan terus meningkatkan kualitas produk dan layanan.
- b. (Crosby, 1979) Kualitas didefinisikan sebagai "pemenuhan terhadap persyaratan yang telah ditetapkan." dan berpendapat bahwa kepuasan pelanggan adalah hasil dari upaya organisasi untuk memenuhi persyaratan tersebut.
- c. (Deming, 2018) Menekankan pentingnya siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA) untuk terus meningkatkan proses dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Fokus pelanggan dalam manajemen mutu terpadu (MMT) bukan sekadar slogan, melainkan filosofi yang melandasi seluruh aktivitas organisasi. Pakar pengendalian kualitas menjelaskan pentingnya menempatkan pelanggan sebagai pusat dari berbagai sudut pandang. Ide dasarnya adalah sebagai berikut :

- a. Pelanggan sebagai Raja: Juran 1989 Menekankan bahwa keberhasilan suatu produk atau layanan sangat bergantung pada bagaimana produk atau layanan tersebut dapat diterima oleh pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah tujuan utama. Crosby 1979 berpendapat bahwa kualitas adalah memenuhi persyaratan pelanggan. Fokus pelanggan merupakan dasar untuk mencapai kualitas yang tinggi. Deming 2018 Menekankan bahwa pelanggan merupakan bagian integral dari sistem produksi dan

perbaikan berkelanjutan harus ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

- b. Keberlanjutan Bisnis: Pelanggan yang puas akan menjadi pelanggan setia dan lebih cenderung merekomendasikan produk atau layanan kepada orang lain. Pelanggan yang merasa tidak puas dapat beralih ke pesaing, sehingga merusak reputasi perusahaan.
- c. Peningkatan Kualitas: Produk dan layanan yang berkualitas adalah yang mampu memenuhi bahkan melampaui ekspektasi pelanggan. Umpan balik pelanggan dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang perbaikan.
- d. Keunggulan kompetitif: Perusahaan yang fokus pada pelanggannya dapat membedakan dirinya dari pesaingnya. Pelanggan yang merasa dihargai lebih loyal dan kurang sensitif terhadap harga.

Manfaat fokus pada pelanggan, sebagai berikut :

- a. Peningkatan Loyalitas Pelanggan: Pelanggan yang merasa dihargai dan puas, kemungkinan besar akan menjadi pelanggan setia. Loyalitas pelanggan yang tinggi mengurangi biaya perolehan pelanggan baru dan meningkatkan penjualan jangka panjang.
- b. Meningkatkan Pangsa Pasar: Pelanggan yang puas kemungkinan besar akan merekomendasikan produk dan layanan, sehingga meningkatkan basis pelanggan.
- c. Peningkatan Profitabilitas: Pelanggan setia cenderung membeli lebih banyak produk atau jasa dan sering kali bersedia membayar harga lebih tinggi untuk produk atau jasa berkualitas tinggi.
- d. Peningkatan Efisiensi : Berpusat pada pelanggan meningkatkan efisiensi operasional dengan memungkinkan perusahaan mengidentifikasi dan menghilangkan proses yang tidak menambah nilai bagi pelanggan.
- e. Menskalakan Inovasi: Memahami kebutuhan pelanggan memungkinkan perusahaan mengembangkan produk dan layanan baru yang inovatif dan didorong oleh pasar.

- f. Meningkatkan Motivasi Karyawan: Ketika karyawan mengetahui bagaimana pekerjaan mereka berdampak langsung pada kepuasan pelanggan, mereka akan lebih termotivasi dan terlibat.
- g. Meningkatkan Citra Perusahaan: Reputasi yang baik di mata pelanggan meningkatkan citra perusahaan sehingga lebih menarik bagi investor, karyawan, dan mitra bisnis.

Tindakan yang dapat dilakukan, sebagai berikut :

- a. Pahami Pelanggan Anda: Riset Pasar, lakukan riset mendalam untuk memahami kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan anda. Analisis Data Pelanggan, Mengumpulkan dan menganalisis data pelanggan untuk membuat profil pelanggan yang detail membantu memahami segmentasi pasar sekaligus mengidentifikasi tren dan pola perilaku mereka.
- b. Memenuhi dan Melampaui Harapan Pelanggan: Memberikan produk/ layanan berkualitas, untuk memastikan kualitas tinggi, perusahaan melatih karyawan agar mampu memberikan pelayanan yang cepat, ramah, dan efisien. Mempermudah proses transaksi, membuat proses pembelian dan penggunaan produk/jasa menjadi mudah dan nyaman.
- c. Membangun Hubungan yang Kuat: komunikasi efektif menjalin saluran komunikasi terbuka dengan pelanggan dan menerima masukan serta feedback. Dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan, perusahaan dapat menggunakan survei rutin, Net Promoter Score (NPS), dan Customer Satisfaction Index (CSI).
- d. Perbaikan berkelanjutan dilakukan melalui siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) guna meningkatkan kualitas proses dan produk secara konsisten. Melakukan siklus PDCA untuk terus meningkatkan proses dan produk. Analisis Akar Penyebab, Mengidentifikasi penyebab masalah terkait pelanggan dan menemukan solusi jangka panjang. Inovasi, mendorong inovasi untuk terus meningkatkan produk dan layanan.

3.2 Perbaikan Berkelanjutan

Proses perbaikan berkelanjutan bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, serta proses bisnis secara bertahap. Tujuannya adalah untuk mencapai tingkat kesempurnaan yang lebih tinggi dan memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan. Profesional manajemen mutu memberikan definisi yang berbeda namun saling melengkapi tentang perbaikan berkelanjutan. Beberapa di antaranya adalah, (Deming, 2018) Menekankan bahwa perbaikan berkelanjutan merupakan siklus yang tidak pernah berakhir. (Juran, 1992) Memandang perbaikan berkelanjutan sebagai suatu proses yang terdiri dari tiga langkah utama: perencanaan mutu, pengendalian mutu, dan peningkatan mutu. (Crosby, 1979) Kualitas didefinisikan sebagai "pemenuhan terhadap persyaratan yang telah ditetapkan." dan percaya bahwa perbaikan terus-menerus adalah hasil dari komitmen manajemen terhadap keunggulan kualitas.

Konsep ini didasarkan pada keyakinan bahwa kualitas bukanlah tujuan akhir, melainkan perjalanan tanpa akhir. Perusahaan yang berhasil senantiasa berupaya mencari cara untuk menyempurnakan produk, layanan, dan proses kerja mereka. Diantaranya :

- a. Pelanggan sebagai raja: Pelanggan adalah pusat dari seluruh aktivitas organisasi. Perbaikan berkelanjutan bertujuan untuk selalu memenuhi dan melampaui harapan pelanggan.
- b. Proses Terkendali: Kualitas produk atau layanan sangat dipengaruhi oleh kualitas proses produksi yang diterapkan.
- c. Keterlibatan di semua tingkatan: Perbaikan berkelanjutan bukan hanya tanggung jawab manajemen puncak, namun melibatkan seluruh anggota organisasi. Setiap individu berperan dalam mengidentifikasi masalah dan mencari solusi.
- d. Perkembangan Berkelanjutan: Organisasi harus terus belajar dan berkembang untuk menghadapi tantangan yang terus berubah.

Manfaat perbaikan berkelanjutan, sebagai berikut:

Filosofi ini mendorong organisasi untuk terus mencari cara meningkatkan kualitas produk, layanan, dan proses mereka. Manfaat penerapan perbaikan berkelanjutan sangat luas dan mencakup banyak aspek bisnis, diantaranya :

- a. Meningkatkan kualitas produk dan layanan: Tujuan utama dari perbaikan berkelanjutan adalah untuk mencapai tingkat kualitas yang lebih tinggi. Proses yang terus ditingkatkan membuat produk dan layanan yang dihasilkan menjadi lebih baik, lebih dapat diandalkan, dan disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.
- b. Peningkatan kepuasan pelanggan: Ketika kualitas suatu produk atau layanan meningkat, otomatis kepuasan pelanggan meningkat. Pelanggan yang puas akan menjadi pelanggan setia dan lebih mungkin memberikan rekomendasi positif kepada orang lain.
- c. Penghematan biaya: Membutuhkan investasi awal, namun perbaikan berkelanjutan dapat menghemat uang dalam jangka panjang. Mengurangi biaya produksi dengan mengurangi kesalahan, sisa, dan pengerjaan ulang.
- d. Peningkatan produktivitas: Dengan mengelola dan meningkatkan proses kerja, kualitas produk atau layanan pun akan meningkat secara signifikan. Melalui perbaikan berkelanjutan, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dengan mengidentifikasi dan mengeliminasi pemborosan.
- e. Peningkatan semangat kerja karyawan: Ketika karyawan berpartisipasi dalam proses perbaikan, mereka akan merasa berperan penting dalam keberhasilan organisasi.
- f. Keunggulan Kompetitif: Perusahaan yang dapat menerapkan perbaikan berkelanjutan secara efektif dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang signifikan.

Tindakan yang dapat dilakukan, sebagai berikut :

Perbaikan berkelanjutan adalah proses dinamis yang mempengaruhi setiap aspek organisasi. Pencapaian tujuan perbaikan memerlukan tindakan yang sistematis dan spesifik. Beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk mencapai hal ini antara lain:

- a. Mengidentifikasi Masalah : Pengumpulan Data, Melakukan pengukuran dan analisis data untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Keterlibatan Karyawan, Melibatkan karyawan yang paling dekat dengan proses kerja untuk mengidentifikasi masalah-masalah umum. Gunakan alat, Visualisasikan permasalahan menggunakan diagram Ishikawa, histogram, atau diagram Pareto.
- b. Analisis Penyebab Masalah : Melakukan analisa akar penyebab, Carilah akar penyebab permasalahan, bukan hanya gejala-gejala yang dangkal. Gunakan Metode 5 Mengapa, Tanyakan “mengapa” berulang kali untuk menggali lebih dalam akar permasalahannya.
- c. Merumuskan Solusi : Brainstorming, Mengumpulkan ide-ide kreatif dari berbagai sumber untuk menemukan solusi inovatif. Evaluasi Solusi, Membandingkan solusi alternatif yang berbeda berdasarkan kriteria tertentu seperti efektivitas, biaya, dan kemudahan implementasi.
- d. Menerapkan Solusi : Membuat Rencana Aksi, Membuat rencana yang jelas dan terukur untuk mengimplementasikan solusi yang dipilih. Melakukan Pelatihan, Melakukan pelatihan bagi karyawan yang terlibat dalam penerapan solusi. Alokasi Sumber Daya, Penyediaan sumber daya yang diperlukan seperti anggaran, waktu, dan peralatan.
- e. Pemantauan dan Evaluasi: Menetapkan metrik yang relevan untuk mengukur keberhasilan penerapan solusi. Melakukan pemantauan secara berkala, Memantau kinerja secara berkala untuk memastikan bahwa solusi yang diterapkan efektif. Melakukan penyesuaian, Menyesuaikan solusi yang diterapkan bila perlu.

Metode perbaikan berkelanjutan, yaitu diantaranya sebagai berikut :

- a. Six Sigma: pendekatan secara Manajemen yang tujuannya untuk meningkatkan kualitas dan juga efisiensi proses dengan cara mengurangi variabilitas dan juga mengurangi cacat.
- b. Kaizen: berfokus pada peningkatan kecil dan bertahap dalam proses, produk, atau layanan..
- c. Lean Manufacturing: Berfokus pada penghapusan pemborosan dalam proses produksi.

3.3 Pendekatan berbasis Fakta dalam pengambilan keputusan

Manajemen Mutu adalah upaya sistematis yang bertujuan untuk mencapai dan melampaui harapan pelanggan melalui penyediaan produk atau jasa yang konsisten berkualitas tinggi. dengan manajemen mutu sebuah organisasi atau perusahaan berkomitmen untuk selalu dapat memberikan yang terbaik untuk konsumennya, dan juga dapat memastikan kepuasan dan loyalitas yang berkelanjutan. Proses manajemen mutu terdiri dari perencanaan mutu, pelaksanaan, dan pengawasan mutu yang dilakukan secara cermat, ketepatan dan akurasi dalam pengambilan keputusan merupakan fondasi utama dalam pengelolaan kualitas, terutama dalam situasi yang terus berubah, dan keputusan yang dibuat harus sesuai berdasarkan fakta dan data yang jelas, seperti yang dianjurkan dalam standar mutu internasional ISO 9001, tujuannya adalah untuk membuat pelanggan merasa puas dan terus meningkatkan kualitas produk atau jasa, agar dapat mengambil keputusan secara baik seorang manajer itu perlu memahami teknik dan juga teori pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan yang lebih bijaksana dan juga efektif yang dapat menjadikan lebih baiknya kinerja perusahaan, dan juga setiap orang di perusahaan itu harus terlibat dalam menerapkan manajemen mutu. perusahaan perlu melihat keseluruhan proses sebagai sebuah sistem yang saling berkaitan, dan semua keputusan yang diambil berdasarkan akuratnya data dan juga fakta, serta dapat mempertimbangkan hubungan dengan pemasok. Pengambilan keputusan berbasis fakta adalah pendekatan yang mengandalkan data dan informasi secara akurat untuk

membuat pilihan yang lebih objektif dan juga rasional. Dengan melakukan pendekatan yang berbasis fakta dalam pengambilan keputusan, kita bisa meminimalisir pengaruh bias dalam proses pengambilan keputusan.

Tindakan yang dapat dilakukan sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi, mengevaluasi indikator kinerja utama (KPI) untuk keberhasilan organisasi. Tindakan ini sangat krusial karena indikator kinerja Utama (KPI) menjadi patokan untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi, Dengan menentukan KPI yang relevan suatu organisasi dapat mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dan dapat mengukur sejauh mana target telah tercapai.

Contoh: Misalnya, ada suatu perusahaan e-commerce yang dapat menetapkan KPI secara tingkat konversi, rata-rata nilai transaksi, dan jumlah pelanggan baru sebagai indikator keberhasilan.

- b. Semua data yang dibutuhkan oleh SDM terkait, harus dipastikan ketersediaannya. Dengan melibatkan penyimpanan dan juga pengumpulan data yang akan diperlukan pegawai yang berwenang, dapat membuat keputusan yang tepat, informasi yang akurat dan juga terkini.

Contoh: Seorang Manajer pemasaran perlu memiliki akses ke data penjualan, data demografi pelanggan, dan data kampanye pemasaran untuk membuat keputusan strategis.

- c. Memastikan seluruh data dan informasi yang digunakan telah diverifikasi, valid dan terjamin keamanannya. data harus bebas dari suatu kesalahan, dilindungi dan dapat dipercaya, dari akses yang tidak sah, sehingga keputusan yang diambil berdasarkan informasi yang valid.

Contoh : suatu perusahaan perlu memiliki sistem manajemen data yang baik untuk memastikan data tersimpan dengan aman terhindar dari kesalahan dan juga manipulasi.

- d. Melakukan analisis mendalam dan evaluasi kritis terhadap data dan informasi dengan menggunakan berbagai metode yang relevan. Proses ini melibatkan penggunaan teknik analisis yang tepat untuk

menginterpretasikan data, seperti analisis statistik atau pemodelan, guna mendapatkan wawasan yang berarti.

- e. Memastikan sumber daya manusia memiliki kompetensi yang memadai. Organisasi atau perusahaan harus memiliki pegawai yang terlatih dan memiliki kemampuan analitis yang memadai, sehingga mereka dapat mengevaluasi data secara efektif dan juga dapat memberikan rekomendasi yang bermanfaat.
- f. Mengambil keputusan yang objektif dan tindakan yang tepat berdasarkan bukti empiris, pengalaman serta pertimbangan yang matang. Jadi keputusan itu sebaiknya tidak hanya didasarkan pada data, tetapi juga dengan mempertimbangkan pengalaman praktis dan intuisi manajer untuk bisa mencapai keseimbangan yang baik antara analisis dan pemahaman kontekstual, dengan menerapkan langkah ini, organisasi dapat meningkatkan kinerja, mencapai tujuan strategis dan berkontribusi pada keberlanjutan.

manfaat utama pendekatan berbasis fakta, sebagai berikut :

- a. Pengambilan keputusan yang lebih objektif. dengan mengandalkan data yang akurat, keputusan yang diambil menjadi lebih netral dan minim bias sehingga akan lebih konsisten.
- b. Akan semakin membaiknya proses dalam pengambilan keputusan. data yang jelas memungkinkan organisasi atau perusahaan mengukur sejauh mana mereka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga dapat mengidentifikasi area mana yang perlu ditingkatkan.
- c. Peningkatan efisiensi dan efektivitas. Dengan analisis data yang mendalam dapat membantu organisasi mengoptimalkan sumber daya, mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.
- d. Fleksibilitas dalam mengambil keputusan. pendekatan berbasis fakta dapat mendorong transparansi dan akuntabilitas, sehingga suatu keputusan dapat dievaluasi ulang dan disesuaikan berdasarkan dengan data terbaru.

- e. Dapat meningkatnya kemampuan untuk menunjukkan efektivitas dari keputusan-keputusan sebelumnya. Dengan menganalisis hasil dari keputusan sebelumnya, organisasi dapat belajar dari keputusan yang sebelumnya, suatu organisasi dapat belajar dari kesalahan dan juga dapat menyusun kebijakan yang lebih baik untuk kedepannya. Secara keseluruhan pendekatan ini berpotensi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, mendorong keberlanjutan dan meningkatkan organisasi secara signifikan.

3.4 Kepemimpinan dan keterlibatan semua orang

Menurut Sutarto Wijono (2018) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses interaksi sosial yang bertujuan menggerakkan individu atau kelompok untuk mencapai sasaran bersama yang telah ditetapkan organisasi. Sementara itu Marsofiyati (2014) menekankan bahwa kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan membangkitkan semangat kerja dalam diri individu untuk mencapai tujuan kolektif. Keterlibatan semua orang dalam manajemen mutu terpadu berarti bahwa setiap karyawan tanpa memandang posisi atau level memiliki peran dan tanggung jawab upaya meningkatkan kualitas. Dalam keterlibatan ini mencakup partisipasi aktif, komunikasi terbuka, pelatihan, pengembangan serta penghargaan dan pengakuan. menghargai kontribusi karyawan dalam upaya meningkatkan kualitas, sehingga mereka merasa dihargai dan termotivasi. Dengan pendekatan ini organisasi dapat menciptakan budaya yang fokus pada kualitas, meningkatkan efisiensi dan mencapai kepuasan pelanggan yang lebih baik.

Manfaat utama dalam kepemimpinan dan keterlibatan semua orang, sebagai berikut :

- a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi: Kepemimpinan yang baik dapat menuntun organisasi menuju tujuan mutunya. Dengan visi yang jelas dan strategi yang tepat, pemimpin mampu mengoptimalkan sumber daya sehingga hasil yang dicapai lebih maksimal dan efisien, meminimalisir pemborosan.

- b. Meningkatkan koordinasi: Mereka memastikan bahwa setiap departemen atau tim bekerja secara harmonis dan selaras, koordinasi yang baik mengurangi kemungkinan tumpang tindih tugas dan dapat meningkatkan alur kerja, sehingga memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi keseluruhan.
- c. Meningkatkan Komunikasi: kepemimpinan yang baik dapat menciptakan budaya komunikasi yang terbuka, jadi setiap individu dapat merasa nyaman untuk berbagi ide dan juga memberikan umpan balik, ini dapat memperkuat hubungan antar departemen dan mempercepat pengambilan keputusan, dengan komunikasi yang efektif informasi yang penting dapat secara cepat di sebarluaskan, mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kolaborasi.
- d. Meningkatkan pengembangan: Pemimpin yang visioner senantiasa mendorong pertumbuhan dan juga pengembangan timnya, dengan adanya pelatihan dan bimbingan yang tepat, karyawan dapat mencapai potensi maksimalnya, sehingga organisasi menjadi lebih adaptif dan mampu menghadapi tantangan masa depan.

Tindakan yang dapat dilakukan dalam kepemimpinan dan keterlibatan semua orang, sebagai berikut:

- a. Komunikasi yang Efektif: pemimpin harus menjadi komunikator yang andal, dengan menyampaikan visi organisasi yang jelas dan juga konsisten keseluruh lapisan, dengan begitu setiap individu dapat memahami tujuan bersama dan dapat menyelaraskan tindakannya.
- b. Membudayakan Nilai-nilai Positif: pemimpin harus dapat meningkatkan nilai-nilai etika dan juga kebersamaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dengan menjadi contoh yang baik, pemimpin dapat menginspirasi karyawan untuk berperilaku sesuai nilai-nilai positif tersebut.
- c. Membangun kepercayaan dan budaya integritas: kepercayaan adalah pondasi penting dalam organisasi yang menerapkan TQM, Pemimpin

harus membangun kepercayaan dengan bertindak transparan, konsisten dan dapat menghargai setiap masukan dari karyawan.

- d. Dengan mendorong komitmen yang luas dari organisasi terhadap kualitas: pemimpin harus dapat melibatkan seluruh karyawan dalam upaya meningkatkan kualitas, dengan melibatkan semua pihak pemimpin dapat mendorong rasa kepemilikan bersama terhadap tujuan organisasi.
- e. Kepemimpinan Teladan: pemimpin di semua level harus menjadi contoh yang baik, termasuk komitmen kualitas dalam menerapkan prinsip-prinsip TQM. Dengan memberikan contoh yang baik, pemimpin itu dapat menginspirasi karyawan untuk melakukan hal yang sama.
- f. Menyediakan SDM yang diperlukan, memberdayakan karyawan: pemimpin perlu memberikan karyawan sumber daya, pelatihan, dan wewenang yang cukup untuk menjalankan tugasnya, dengan merperdayakan karyawan, pemimpin dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas.
- g. Dengan tindakan yang menginspirasi, mendorong dan mengakui kontribusi SDM untuk membangun keterlibatan karyawan: maksud dari menginspirasi yaitu pemimpin harus menjadi sumber inspirasi, bagi karyawan dengan berbagi visi yang jelas dan tujuan organisasi, membagikan kisah-kisah sukses organisasi, memberikan contoh-contoh nyata bagaimana kontribusi individu atau tim telah berdampak positif terhadap organisasi. Meningkatkan motivasi, pemimpin perlu menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan mendukung serta memberikan tantangan yang menantang namun realistis. Pemimpin juga harus memberikan penghargaan yang tulus atas kontribusi karyawan, baik secara individu maupun tim, dengan begitu karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Azainil. (2024). Keputusan berdasarkan fakta dalam proses manajemen mutu sekolah. *Journal of Education Research*, Diakses pada 13 Desember 2024 dari <https://jer.or.id/index.php/jer/article/download/1531/825/6943>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis*. The MIT Press.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/11457.001.0001>
- Juran, J. M. (1989). *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. Free Press.
- Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality Into Goods and Services*. Free Press.
- Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu. (n.d.). Diakses dari https://www.enhaiimandiri.com/dokumen/Prinsip_Manajemen_Mutu.pdf

BAB 4

QUALITY MANAJEMENT SYSTEM (SMM)

4.1 Pendahuluan Sistem Manajemen Mutu

Sebagai sebuah kerangka kerja yang dirancang secara terstruktur sistem manajemen mutu menjadi panduan untuk mengelola dan meningkatkan proses konversi input menjadi output berupa produk atau layanan berkualitas pada suatu perusahaan atau organisasi. Sistem manajemen kualitas mencakup kegiatan yang melibatkan praktik dengan sistem terkoordinasi untuk panduan organisasi dalam memastikan produk atau layanan yang dihasilkan dapat memenuhi atau bahkan melampaui standar yang diharapkan pelanggan.

Tidak hanya di sektor industri namun, sistem manajemen mutu juga sangat diperlukan dalam penerapan di bidang layanan seperti Pendidikan, Kesehatan ataupun jasa berupa manufaktur dan yang lainnya. Dalam mengimplementasikan sistem mutu pada suatu perusahaan atau organisasi tentunya membutuhkan rencana dan strategi yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan, sistem ini dapat menjadi landasan yang kuat untuk mendukung Perbaikan yang berkelanjutan. Berdasarkan standar internasional perusahaan dengan sistem manajemen mutu yang baik dapat memperoleh manfaat diantaranya

- a. Konsistensi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menyediakan produk atau jasa yang sesuai dengan standar kualitas baik secara hukum maupun peraturan yang berlaku
- b. Meningkatkan peluang kepuasan pelanggan dengan menyediakan produk atau jasa yang berkualitas tinggi.
- c. Menyelaraskan tujuan organisasi dengan terus mengidentifikasi resiko dan peluang yang ada
- d. Menghindari penerapan sistem manajemen mutu yang tidak sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

Menciptakan budaya kerja yang senantiasa berorientasi pada kualitas baik di Tingkat pusat maupun di departemen menjadi salah satu tujuan utama dalam

penerapan sistem manajemen mutu di perusahaan atau organisasi. Hal tersebut dapat diciptakan dengan cara mendorong setiap individu atau kelompok untuk berkomitmen pada kualitas dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, tidak hanya itu sistem manajemen mutu juga sangat berorientasi pada analisis, evaluasi, dokumentasi, dan perbaikan berkelanjutan yang akan berdampak pada proses pembuatan produk atau layanan berkualitas. Perusahaan yang menerapkan sistem ini mampu meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi kesalahan dan pemborosan serta memastikan regulasi yang ada sesuai dengan peraturan atau kebijakan perusahaan.

4.2 Kerangka Kerja Sistem Manajemen Mutu

Kerangka kerja merupakan komponen yang mesti ada di dalam penerapan sistem manajemen mutu diantara komponen dari kerangka kerja adalah:

4.2.1 Kebijakan Mutu

Berfungsi sebagai pedoman utama yang mencerminkan visi, misi dan komitmen perusahaan terhadap mutu produk atau layanan yang dihasilkan kebijakan mutu ini dapat berupa pernyataan dokumen formal yang merangkum tujuan dan komitmen organisasi untuk mencapai dan menjaga mutu. Kebijakan ini mencakup standar kualitas yang diinginkan dan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapainya kebijakan mutu kemudian untuk memberikan arah kepada organisasi dalam mencapai standar kualitas yang konsisten.

Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan serta memenuhi persyaratan regulasi yang berlaku. Membuat dan menetapkan kebijakan mutu badan usaha dapat menyangkut beberapa hal diantaranya:

- a. Komitmen pimpinan dan semua personal yang menunjukkan bahwa manajemen puncak berkomitmen terhadap mutu termasuk alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai tujuan mutu.

- b. Upaya pencapaian mutu dalam pelaksanaan proyek yang membuat kebijakan mutu harus mencerminkan komitmen untuk terus meningkatkan proses dan hasil produk atau layanan.
- c. Selalu dikomunikasikan kepada segenap personal yang mendorong partisipasi seluruh karyawan untuk terlibat dalam upaya menjaga mutu melalui pelatihan dan pemberdayaan.

Contoh Kebijakan mutu di suatu Perusahaan.

“Kita menguatkan Disiplin, Mutu dan kepuasan Pelanggan”

“Kami berkomitmen untuk menyediakan produk berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan pelanggan dengan fokus pada kepuasan pelanggan”.

4.2.2 Perencanaan Mutu

Untuk mencapai Tingkat kualitas yang diharapkan perusahaan perlu merancang Langkah-langkah yang akan dilaksanakan dalam proses implementasi diperusahaan dimana dapat dimulai dengan penentuan tujuan, pengelolaan sumber daya, serta panduan untuk membangun sistem manajemen kualitas yang kuat. Tentunya perusahaan perlu mengagendakan waktu untuk menetapkan target terkait kualitas yang ingin dicapai, dengan mengidentifikasi kebutuhan yang ada serta panduan yang dapat memastikan tercapainya tujuan perusahaan. Terdapat aspek penting yang perlu diperhatikan dalam Menyusun strategi manajemen mutu dimana meliputi:

1. Tujuan dengan melihat bagaimana organisasi mendefinisikan keberhasilan
2. Evaluasi seberapa sering organisasi mengevaluasi panduan atau prosedur untuk perbaikan berkelanjutan
3. Pemangku kepentingan karyawan, manajer dan pimpinan pusat apakah memiliki prioritas, harapan atau tujuan untuk meningkatkan kualitas

4. Menganalisis standar yang perlu dipenuhi untuk mencapai tingkat kualitas yang diinginkan oleh perusahaan

4.2.3 Kontrol Proses dan Pengukuran Analisi

Berfokus pada pemantauan, pengukuran dan pengendalian setiap tahapan proses untuk memastikan produk atau layanan memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan. Berikut adalah komponen utama control proses dalam Sistem Manajemen Mutu:

1. Perencanaan Proses

- Melibatkan identifikasi proses utama yang mendukung tercapainya mutu.
- Menentukan parameter kritis dari setiap proses, seperti waktu, suhu, atau tingkat input yang perlu dijaga agar kualitas tetap konsisten.
- Menyusun prosedur operasional standar (standar operating procedure atau SOP) untuk menjamin proses berjalannya sesuai rencana.

2. Pemantauan dan Pengukuran

- Mengukur parameter proses secara berkala menggunakan alat atau metode yang sesuai. Contohnya di industri manufaktur, pemantauan melibatkan pengukuran suhu, tekanan dan dimensi produk.
- Data yang terkumpul dianalisis untuk memastikan hasil tetap dalam batas yang telah ditetapkan.

3. Pengendalian Proses

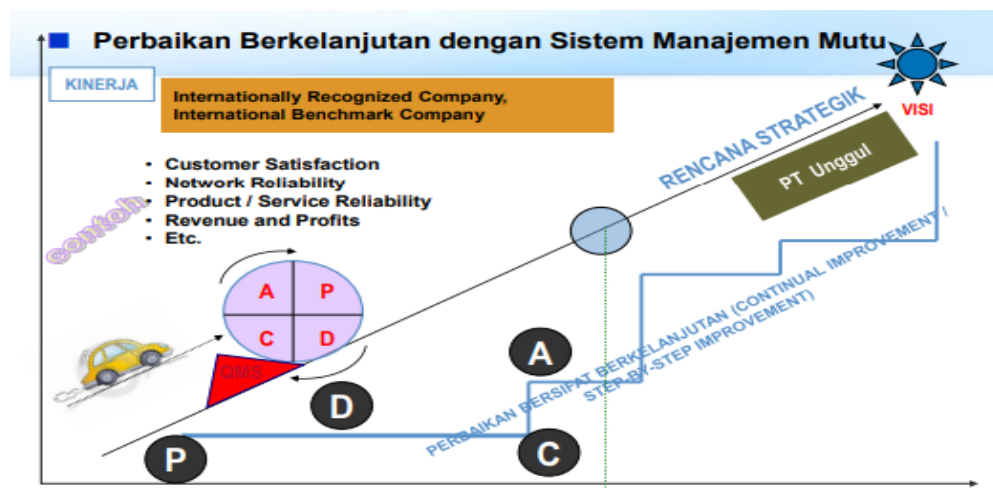
- Menggunakan data pemantauan untuk memastikan bahwa setiap varian dalam proses tetap berjalan berada dalam batas toleransi.
- Jika hasil pengukuran menunjukkan penyimpangan dari standar, tindakan korektif perlu diambil.
- Pengendalian mencakup teknik seperti *control statistic* (Statistical process control/SPC) yang membantu mengidentifikasi tren atau variasi yang mungkin mempengaruhi mutu.

4. Analisa Penyebab dan Tindakan Korektif

- Jika terjadi kegagalan atau penyimpangan, analisis dilakukan untuk mencari akar penyebab masalah (Misalnya dengan menggunakan metode 5 *Why's*)
- Berdasarkan analisis, tindakan korektif direncanakan dan dilaksanakan untuk mengatasi akar penyebab tersebut sehingga kualitas produk atau layanan dapat dikembalikan ke standar.

4.2.4 Perbaikan Berkelanjutan

Prinsip dasar manajemen mutu adalah perbaikan berkelanjutan, yang mencakup peninjauan rutin terhadap proses, analisis data, serta penerapan Langkah-langkah perbaikan untuk menungaktakn performa. Perbaikan yang berkesinambungan menjadi Upaya agar organisasi dapat beradaptasi terhadap dinamika pasar serta dapat membantu menganalisis ketepatan terhadap kebutuhan pelanggan. Berbagai metode seperti (*Plan-Do-Check-Action*) atau *Kaizen* dapat digunakan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki yang merupakan inti dari pengelolaan mutu. Sebagaimana diilustrasikan pada gambar dibawah ini.



Gambar diatas menjelaskan bagaimana proses perbaikan berkelanjutan harus memastikan bahwa perusahaan menerapkan prinsip sistem manajemen mutu dimana pelanggan menjadi focus

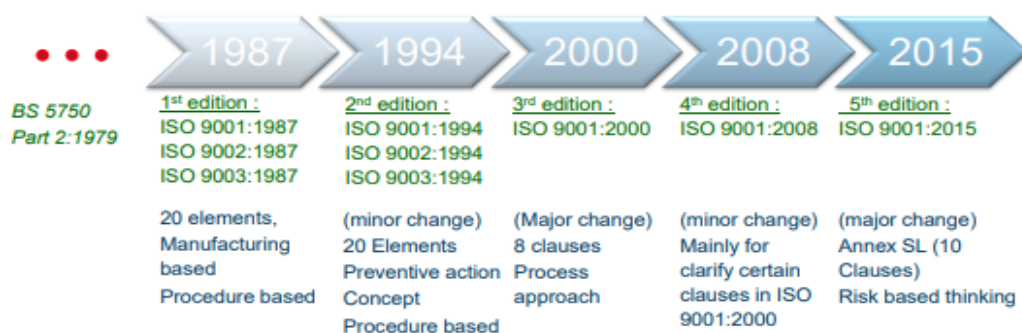
utama agar harapan yang mereka inginkan dapat terpenuhi bahkan lebih baik mampu melampaui harapan yang di inginkan. Peose perbaikan berkenajutan ini menjadi sistem yang dapat mengubah bagaimana operasional perusahaan tertuju pada tercapaiannya tujuan perusahaan dengan melibatkan semua karyawan dan perencanaan yang manatang agar hasil yang diperoleh dapat sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

4.3 Standar-Standar Internasional (ISO 9001 Dan Lainnya)

Internasional Organization For Standarization (ISO) telah mengeluarkan kerangka kerja yang berstandar internasional untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam membangun sistem manajemen mutu berdasarkan pedoman ISO 9001 tahun 2015 dengan memuat persyaratan atau dokumen yang wajib dipenuhi. Penerapan standar ini dapat mengevaluasi apakah produk atau layanan serat rangkaian proses produksinya telah memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten atau tidak, selain itu penerapan standar ini dapat membantu menjaga konsistensi kualitas produk atau jasa yang sesuai kebutuhan pelanggan sekaligus mencegah terjadinya kegagalan produk yang tidak sesuai standar dalam proses produksinya.

ISO 9001 tahun 2015 atau sistem manajemen mutu di Indonesia identikan dengan Badan Standarisasi nasiona (BSN) yang dikenal dengan SNI ISO 9001. Standar ini telah mengalami revisi sejak tahun 1980 hingga terakhir revisi 2015. Evaluasi yang dilakun dalam revisi standar menyesuaikan dengan kebutuhan manajemen kualitas pada masanya. Berikut Sejarah perkembangan ISO 9001 dari masa ke masa.

Sejarah perubahan ISO 9001:



Tahun 1987 Standar ISO 9001 mengalami revisi sejak diterbitkannya sistem ini yaitu tahun 1994, 2000 dan 2008, kemudian pertengahan tahun 2013 dibawah komite teknis ISO/TC 176 manajemen mutu dan jaminan mutu yang menjadi focus utama, disusun draft revisi standar manajemen mutu untuk versi 2015 yang ditebitkan pada bulan September 2015 setelah revisi sistem ini diharapkan dapat berjalan stabil dan sesuai harapan sekurang-kuranya sepuluh tahun kedepan

4.3.1 Standar Manajemen Mutu

Dalam implementasi Standar kualitas sertifikasi ISO 9001:2015 di dunia industri baik yang menghasilkan berupa barang atau jasa tetapi sertifikasi standar ini dapat di terapkan pada bidang lain berupa layanan seperti Pendidikan, Kesehatan, ataupun bidang layanan lain. Prinsip dasar penerapan ISO 9001:2015 dapat disederhanakan dalam 3 konsep berikut:

1. Suatu organisasi atau perusahaan harus memiliki SOP dan prosedur yang jelas dalam operasionalnya sehingga dapat dijadikan sebagai panduan bekerja, dalam ISO 9001:2015 tidak seperti ISO 9001:2008 yang mengharuskan adanya dokumen seperti (Pedoman mutu, Prosedur, Intruksi Kerja, Form rekaman) namun dapat berupa intruksi kerja ataupun alur proses tertentu.
2. Memiliki karyawan yang kompeten dalam bidangnya sehingga dapat menghindari kegagalan dalam hasil yang diinginkan sesuai prosedur kerja.
3. Perusahaan memiliki fasilitas yang layak baik berupa infrastruktur seperti bangunan, Gudang ataupun alat pendukung dalam operasionalnya seperti mesin, *software*. Selain itu komitmen dan tanggung jawab dari seorang manajer sangat berperan penting untuk memastikan agar implementasi sistem dapat berjalan sesuai prosedur yang telah direncanakan.

4.3.2 Pertimbangan Perubahan Standar

Dalam hal ini perusahaan perlu pertimbangan keputusan yang akan diambil dalam penerapan sistem manajemen mutu berstandar internasional terkhusus penerapan Sertifikasi ISO 9001 dalam proses operasional perusahaannya:

- a. Komite teknis TC 176 melakukan proses peninjauan ulang untuk memastikan kesesuaian standar dengan perkembangan dan perubahan dalam industry yang diadakan setiap lima tahun sekali
- b. Pengguna sistem dapat memberikan masukan melalui survey dan kuesioner yang berbasis web, termasuk rekomendasi yang dihasilkan dari interpretasi proses untuk menjadi bagian dari evaluasi
- c. Trend terkini dalam bidang manajemen sistem menjadi acuan dalam proses penyesuaian sistem untuk perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sehingga dapat meningkatkan keberagaman pengguna ISO 9001.

4.3.3 Tujuan dari ISO 9001:2015

Penerapan ISO 9001:2015 di perusahaan memiliki sejumlah tujuan, di antaranya:

1. Memberikan kerangka kerja yang konsisten untuk digunakan selama satu dekade ke depan.
2. Menjaga sifat yang cukup umum agar relevan dengan berbagai jenis dan ukuran organisasi, tanpa memandang sektor atau industri tertentu.
3. Mengakomodasi perkembangan signifikan dalam implementasi teknologi manajemen mutu sejak revisi terakhir pada tahun 2000.
4. Merefleksikan perubahan dalam dinamika kerja yang semakin kompleks dan dinamis di lingkungan operasional organisasi.
5. Mengadopsi struktur seragam, istilah inti, dan definisi yang ditentukan dalam Annex SL dari pedoman ISO (struktur tingkat

tinggi) untuk memastikan kompatibilitas dengan standar manajemen ISO lainnya, seperti ISO 14001.

6. Memudahkan penerapan yang efektif dalam organisasi guna mencapai hasil yang ditargetkan.
7. Menggunakan terminologi yang lebih sederhana agar persyaratan lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan secara konsisten.

Implementasi ISO 9001 perlu dipahami oleh semua pihak yang ada di suatu organisasi atau perusahaan dimana ini dapat memberikan panduan yang akan mengarahkan pada kualitas produk atau layanan yang dihasilkan sehingga Perusahaan memperoleh manfaat yang bisa dijadikan sebagai alasan diperlukannya memiliki sertifikasi ISO 9001 berstandar internasional diantaranya:

- Organisasi atau perusahaan harus memiliki sistem yang menjamin kualitas berstandar internasional yang nantinya dapat membangun citra perusahaan di mata pelanggan.
- Dengan adanya jaminan kualitas pada produk atau layanan Perusahaan dapat kepercayaan pelanggan maupun *partner* kerja.
- Produk yang memiliki kualitas tinggi dapat berdampak pada kepuasan pelanggan yang sesuai dengan harapan.
- Mengetahui resiko dan peluang pasar yang dikemudian hari dapat menjadi bahan analisis sasaran organisasi.
- Mengurangi dan mencegah kerugian dalam proses operasional sehingga dapat menanggulangi kegagalan produk yang tidak sesuai dengan standar Perusahaan atau organisasi.
- Memiliki sertifikat ISO 9001:2015 mengharuskan adanya data-data yang terdokumentasi dengan rapi dan tersusun baik yang akan mempermudah dalam melaksanakan evaluasi di dalam Perusahaan maupun audit dari eksternal Perusahaan.

Terdapat tujuh prinsip utama dalam standar ISO 9001:2015 mengacu pada standarisasi internasional yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



1. Fokus pada pelanggan ini memusatkan semua perhatian kita pada pelanggan seperti apa yang mereka butuhkan, dan apa yang mereka inginkan sehingga perusahaan dapat memenuhi kebutuhan serta keinginan dari pelanggan tersebut
2. Kepemimpinan dalam penerapan sistem berbasis mutu perlu adanya peran pemimpin yang memastikan sistem kualitas sudah diimplementasikan sesuai dengan prosedur yang ada serta aktivitas yang berkaitan dengan sistem manajemen ini mengarah pada tercapainya visi perusahaan
3. Keterlibatan Orang dalam hal ini berkaitan pada bagaimana kita dapat melibatkan, memberdayakan serta menghargai semua individu dalam organisasi serta mendorong agar semua individu mampu berkolaborasi dan terlibat aktif, mengambil tanggung jawab serta tidak berhenti untuk terus mengembangkan keterampilan mereka guna tercapainya sistem manajemen mutu
4. Pendekatan pada proses berpedoman pada proses pengendalian yang konsisten dan efisien, menciptakan nilai pada produk atau layanan serta focus pada pemanfaatan sumber daya yang optimal
5. Perbaikan salah satu dasar sistem manajemen mutu ini ada perbaikan berkelanjutan yang mengedepankan mengelola resiko, mengidentifikasi peluang guna meningkatkan kinerja hal ini dapat diperoleh dengan adanya evaluasi dan inovasi

6. Pengambilan Keputusan berbasis data pengelolaan informasi yang akurat, analisis yang logis dan factual hal ini bertujuan agar perusahaan mampu mengevaluasi dan mengambil Keputusan berdasarkan data untuk mengurangi kesalahan dalam Tindakan.
7. Manajemen hubungan tidak hanya perusahaan yang mendapatkan keuntungan dari proses ini namun pelanggan harus ikut serta merasakan manfaat tidak hanya itu pihak yang terkait seperti pemasok, mitra dapat saling menguntungkan dalam membangun hubungan keberhasilan jangka panjang.

4.3.4 Standar International Lainnya

Tidak hanya manajemen kualitas yang memiliki sertifikat berbasis internasional tetapi terdapat beberapa standar internasional di bidang lain seperti berikut:

- ISO 14001: Sistem manajemen lingkungan yang dirancang untuk membantu organisasi mengelola dampak lingkungan dan meminimalkan risiko negatif terhadap lingkungan.
- ISO 22000: Sistem manajemen keamanan pangan yang berfokus pada jaminan keamanan pangan di seluruh rantai pasokan dari produksi hingga distribusi. Untuk mencegah risiko kontaminasi pangan dengan menerapkan langkah-langkah pengendalian yang efektif dalam seluruh proses produksi.
- ISO 27001: Sistem manajemen keamanan informasi yang melindungi informasi sensitif dan penting dari ancaman keamanan, mengelola risiko keamanan informasi secara sistematis dengan mengidentifikasi ancaman mengurangi dampak dan melindungi data.

4.4 Struktur Dokumentasi dalam Sistem Manajemen Mutu

Dokumentasi dalam sertifikasi ISO 9001 memiliki peranan yang sangat penting karena berfungsi sebagai pedoman kerja, bukti implementasi, dan merupakan bagian dari persyaratan ISO 9001. Struktur dokumentasi yang baik

seharusnya memberikan nilai tambah dalam upaya peningkatan organisasi. Dengan adanya prosedur dan kebijakan yang terdokumentasi, setiap individu atau karyawan bisa mendapatkan panduan yang jelas mengenai instruksi, cara kerja yang perlu dilakukan, serta hal-hal yang harus dihindari di dalam perusahaan. Hal ini membantu fungsi masing-masing bagian dalam organisasi untuk berjalan sesuai rencana dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Struktur dokumentasi yang ada juga bermanfaat bagi karyawan baru agar dapat lebih cepat beradaptasi dengan alur kerja dan budaya perusahaan. Oleh karena itu, penting adanya panduan kerja yang jelas terdokumentasi.

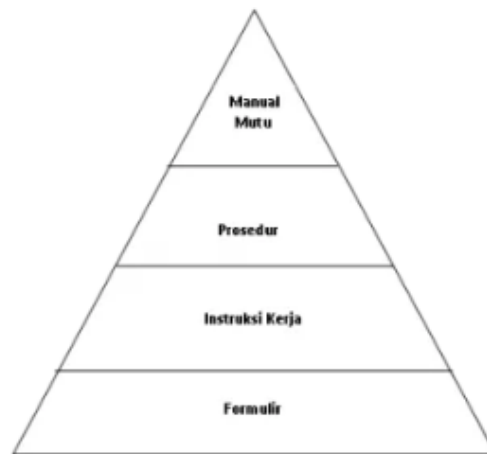
Dokumentasi yang terstruktur juga berfungsi sebagai bukti bahwa kegiatan operasional berjalan sesuai rencana. Selain itu, dokumentasi juga menjadi catatan atau rekaman kualitas dalam konteks sertifikasi ISO 9001:2015. Dokumentasi yang jelas dapat membantu evaluasi dan perencanaan untuk kegiatan masa depan. Konsep PDCA (Plan-Do-Check-Act) mensyaratkan adanya dokumentasi yang baik untuk setiap aktivitas dalam organisasi. Namun, apabila struktur dokumentasi dalam ISO 9001:2015 tidak tepat, organisasi dapat mengalami kerugian baik secara materi maupun non-materi. Hal ini terjadi karena struktur dokumentasi yang diterapkan tidak mempertimbangkan ukuran, kompleksitas proses, budaya, sumber daya, dan karakteristik organisasi. Sebagai contoh, apabila organisasi membuat terlalu banyak formulir dan prosedur yang harus diikuti, padahal sumber daya yang ada terbatas, bukan efisiensi yang tercapai, melainkan karyawan akan lebih banyak menghabiskan waktu untuk mengelola dokumentasi daripada menjalankan fungsi utama mereka. Akibatnya, semangat karyawan menurun dan implementasi ISO 9001 terhenti di tengah jalan.

Oleh karena itu, akan lebih efektif jika organisasi menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 secara bertahap, dengan pendekatan yang disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan tahap perkembangannya. Tidak semua prosedur perlu didokumentasikan, dan penggunaan formulir bisa dikurangi, lebih baik jika data disimpan dalam format digital dalam basis data.

Dalam Sub Klausul 4.2.1 ISO 9001, disebutkan bahwa dokumentasi sistem manajemen mutu harus mencakup beberapa hal berikut::

- Manual mutu
- Prosedur standar operasional (SOP)
- Instruksi kerja
- Rekaman Mutu
- Formulir dan daftar perikas

ISO TR 100013:2001 "*Guidelines For Quality Manajemen System Dokumentasi*" memberikan seperti berikut:



Gambar 1: Hirarki Dokumentasi SMM

ISO TR 10013 merupakan panduan untuk implementasi Sistem Manajemen Mutu, bukan suatu persyaratan wajib. Oleh karena itu, tidak perlu diikuti secara ketat saat menerapkan ISO 9001. Dokumen ini mencatat bahwa jumlah tingkat dokumentasi dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, untuk tipe dokumentasi yang berupa formulir, penerapannya dapat dilakukan pada semua tingkat dokumentasi. Hirarki dokumentasi dapat pula diilustrasikan seperti gambar dibawah ini yang sesuai dengan ketentuan Sistem manajemen mutu:



Gambar 2: Hirarki Dokumentasi SMM

Gambar di atas menunjukkan struktur dokumentasi berupa formulir yang, setelah diisi, akan menjadi rekaman (Record). Dari kedua gambar tersebut, kita dapat menyimpulkan bahwa dokumentasi kebijakan mutu dan sasaran mutu digabungkan atau dimasukkan dalam manual mutu.

4.4.1 Instruksi Kerja

Instruksi kerja dapat dipahami secara sederhana sebagai proses yang lebih spesifik dan rinci. Biasanya, instruksi kerja mencakup bagian yang lebih kecil dari proses yang lebih luas, namun memiliki penjelasan yang lebih terperinci mengenai proses tersebut, seperti instruksi untuk menghidupkan mesin, menata produk di gudang, atau prosedur dalam menerima panggilan telepon. Meskipun instruksi kerja tidak secara eksplisit diwajibkan dalam ISO 9001:2015, instruksi ini tetap penting untuk perencanaan bisnis dan pengelolaan proses yang efektif, terutama ketika tidak ingin menuliskan detail-detail aktivitas organisasi dalam dokumen yang lebih besar.

Instruksi kerja yang dituangkan dalam pedoman atau prosedur akan menjadi petunjuk operasional yang berisi uraian tentang prosedur yang lebih rinci. Sebagaimana peraturan pemerintah yang menjelaskan undang-undang, atau peraturan daerah yang merujuk pada peraturan yang lebih tinggi, instruksi kerja memberikan pedoman yang lebih terperinci untuk setiap bagian

organisasi. Keberhasilan dalam penerapan standar kualitas manajemen ISO 9001:2015 sangat bergantung pada pemahaman sistem dokumentasi dan proses bisnis yang diwajibkan oleh standar tersebut. Pemahaman ini penting agar organisasi dapat menghindari pembuatan dokumentasi yang berlebihan dan tidak sesuai dengan kemampuan implementasinya (ZHD).

4.5 Implementasi Sistem Mutu di Perusahaan

Implementasi sistem manajemen mutu di perusahaan mencakup berbagai aspek berikut:

- Komitmen Manajemen
- Pelatihan dan edukasi
- Pengembangan dokumentasi
- Implementasi proses dan control
- Audit dan Penilaian
- Tindakan Korektif dan perbaikan berkelanjutan

Contoh Implementasi dalam Perusahaan mencakup poin diatas:

Aspek Implementasi Sistem Mutu	Deskripsi	Contoh Penerapan
Komitmen Manajemen	Dukungan penuh dari manajemen tingkat atas untuk menjamin keberhasilan implementasi sistem mutu, termasuk alokasi sumber daya yang memadai dan pengambilan keputusan strategis untuk kualitas.	Toyota: Manajemen berkomitmen pada konsep Kaizen yang berarti perbaikan berkelanjutan. Manajemen memastikan semua karyawan memahami pentingnya kualitas. Samsung: Pimpinan terlibat langsung dalam program peningkatan kualitas, bahkan dalam proses pengambilan keputusan dan strategi produk.

Pelatihan Dan Edukasi	Penyediaan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan mengenai kualitas dan proses terkait. Ini termasuk pemahaman standar dan prosedur yang harus diikuti.	Nestlé: Memberikan pelatihan secara rutin pada karyawan tentang standar kualitas pangan dan prosedur keamanan. Unilever: Menyelenggarakan pelatihan berbasis kualitas untuk karyawan guna mematuhi regulasi yang ketat di industri FMCG dan menjaga kualitas produk di seluruh rantai pasokan.
Pengembangan Dokumentasi	Penyusunan dan pemeliharaan dokumentasi mengenai proses mutu, standar operasional, serta prosedur yang harus dipatuhi sebagai acuan utama dalam pelaksanaan mutu.	Coca-Cola: Menggunakan dokumentasi standar operasional yang ketat untuk memastikan konsistensi dan mutu pada setiap lini produksi.
Implementasi Proses Dan Kontrol	Penerapan proses kualitas serta kontrol pada setiap tahap produksi atau penyediaan layanan untuk menjaga standar mutu dan konsistensi hasil.	Apple: Menerapkan kontrol ketat pada setiap tahap produksi iPhone untuk memastikan kualitas produk akhir.
Audit Dan Penilaian	Penyelenggaraan audit internal dan eksternal serta penilaian untuk memastikan kepatuhan terhadap standar mutu yang ditetapkan dan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.	ISO-certified Companies (seperti Siemens): Melakukan audit berkala, baik internal maupun eksternal, untuk memastikan seluruh proses mematuhi standar ISO 9001. Procter & Gamble: Melakukan penilaian mutu dan audit berkala terhadap produk dan proses produksi di berbagai fasilitas untuk menjaga standar yang tinggi.

Tindakan Korektif Dan Perbaikan Berkelanjutan	Penggunaan hasil audit dan penilaian untuk merancang tindakan korektif serta melakukan perbaikan yang berkelanjutan dalam upaya mencapai mutu yang lebih baik.	Honda: Menerapkan analisis akar masalah dan perbaikan berkelanjutan untuk setiap laporan masalah kualitas. General Electric (GE): Memperkenalkan Six Sigma sebagai metodologi perbaikan berkelanjutan untuk mengurangi cacat produksi dan meningkatkan kualitas pada proses.
--	---	--

Daftar Pustaka

- Binus. 2021. *Pengantar Standar Manajemen Mutu*.
<https://mie.binus.ac.id/2021/04/07/iso-90012015>.
- ITS.id. 2015. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001*. <https://www.its.ac.id/kpm/wp-content/uploads/sites/93/2020/03/C1>.
- Kledo Blog. *Manajemen Mutu*. <https://kledo.com/blog/manajemen-mutu/>.
- Visure Solutions. *Panduan Sistem Manajemen Mutu (SMM)*.
https://visuresolutions.com/id/panduan-cmi/SMM/#elementor-toc__heading-anchor-4.
- IPQI. *Dokumentasi Sistem Manajemen Mutu*. <https://ipqi.org/dokumentasi-sistem-manajemen-mutu/>.
- Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU). *Diktat Sistem Manajemen Mutu*.
<http://repository.uinsu.ac.id/9535/1/Diktat%20Sistem%20Manajemen%20Mutu.pdf>.
- Politeknik Negeri Banjarmasin. *Buku Sistem Manajemen Mutu*.
https://press.poliban.ac.id/uploads/file/Buku_Sis_Manajemen_Mutu_9786237694274.pdf.
- Universitas Bosowa (Unibos). *Buku Manajemen Mutu Terpadu (MMT)*.
https://repository.unibos.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6075/Buku_MMT_Juharni_Komplit.pdf?sequence=1.
- UIN Sunan Kalijaga. *Awareness ISO 9001:2015 Training Material*.
https://lab.uin-suka.ac.id/media/dokumen_akademik/003_20190401_Awareness%20ISO%209001%202015%20training%20material%20rev.2.pdf
- Universitas Pahlawan. *Materi Pelatihan Sistem Manajemen Mutu*.
<https://staff.universitaspahlawan.ac.id/web/upload/materials/1753-materials.pdf>
- ResearchGate. *Analisis Implementasi Manajemen Mutu dan Dampaknya pada Kualitas Produk PT Mayora Indah Tbk*.

https://www.researchgate.net/publication/355712442_ANALISIS_IMPLEMENTASI_MANAJEMEN_MUTU_DAN_DAMPAKNYA_PADA_KUALITAS_PRODUK_PT_MAYORA_INDAH_TBK.

ResearchGate. *Analisis Manajemen Mutu pada PT Unilever Indonesia Tbk*.

https://www.researchgate.net/publication/355719555_ANALISIS_MANAJEMEN_MUTU_PADA_PT_UNILEVER_INDONESIA_TBK.

Neliti. *Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu*.

<https://media.neliti.com/media/publications/208956-analisis-penerapan-sistem-manajemen-mutu.pdf>.

BAB 5

PERENCANAAN MUTU

5.1 Pengertian Perencanaan Mutu

Perencanaan mutu ialah salah satu proses dalam menentukan tujuan kualitas serta syarat untuk ptoyek, produk atau proses, dan menyusun rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Hal ini mencakup pengenalan standar kualitas yang relevan dan spesifikasi teknis, dan merencanakan bagaimana sebuah standar tersebut dapat dicapai serta dipertahankan. Tujuan utama dari perencanaan mutu ini adalah untuk memastikan sebuah layanan atau produk telah sesuai dengan regulasi yang sedang berjalan, serta memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. serta merencanakan bagaimana standar tersebut akan dicapai dan dipertahankan. Dalam aturan Ombudsman Nomor 51 tahun 2021, Perencanaan mutu di definisikan sebagai berikut :

Pasal 5

- 1) Perencanaan Mutu mempunyai tujuan merumuskan definisi, istilah, simbol, persyaratan kompetensi dan kualifikasi Mutu dari produk dan jasa yang dihasilkan setiap Unit Kerja.
- 2) Hasil dari Perencanaan Mutu adalah Standar Mutu dan aspek-aspek yang mendukung pencapaian Standar Mutu.

5.2 Komponen Perencanaan Mutu

Standar yang diinginkan untuk memenuhi standar yang baik harus memiliki perencanaan yang baik.

Komponen dalam perencanaan mutual diantaranya:

- a. Identifikasi Standar Kualitas:
 - Menentukan standar kualitas yang relevan berdasarkan kebutuhan pelanggan, regulasi industri, dan praktik terbaik.
 - Standar mutu yang sering digunakan oleh perusahaan adalah ISO 9001.
- b. Menentukan Tujuan Kualitas:

- Penentuan tujuan kualitas haruslah dengan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART).
 - Misal: “Mengurangi komplain pelanggan sekitar 12% dalam satu bulan.”
- c. Menyusun Kebijakan Mutu:
- Penyusunan pernyataan sebuah kebijakan mutu untuk mencerminkan komitmen pada sebuah kualitas.
 - Manajemen puncak yang wajib menandatangani sebuah kebijakan mutu.
- d. Menentukan Tanggung Jawab dan Wewenang:
- Pemetaan tanggung jawab dan wewenang atas implementasi dan pemeliharaan mutu.
 - Memilih tim mutu dan pemimpin seperti manajer
- e. Pengembangan Rencana Mutu:
- Susun rincian rencana mencakup segala aktivitas untuk keperluan dalam memenuhi kualitas.
 - Termasuk alat dan metode yang akan di pakai untuk pengukuran dan pengendalian mutu.
- f. Identifikasi Risiko dan Peluang:
- Identifikasi segala potensi risiko yang mempengaruhi kualitas serta rencanakan tindakan mitigasi.
 - Juga mengidentifikasi peluang perbaikan berkelanjutan.
- g. Prosedur Pengendalian Kualitas:
- Tetapkan sebuah prosedur agar memastikan bahwa layanan dan produk telah memenuhi standar kualitas yang sudah ditentukan.
 - Melibatkan pemeriksaan, pengujian, dan verifikasi pada berbagai tahap proses.
- h. Dokumentasi dan Pelaporan:
- Susun dan buat dokumen yang menunjang, seperti prosedur baku ataupun lainnya.
 - Gunakan form data dan laporan untuk melacak hasil dan kemajuan.

5.3 Proses Perencanaan Mutu

Dalam mencapai sebuah standar mutu yang diinginkan, haruslah membuat perencanaan mutu yang tepat dan efektif untuk memastikan produk dan layanan telah sesuai. Tanpa perencanaan yang baik, keluaran yang dihasilkan bisa jadi tidak memenuhi standar yang diharapkan, sehingga dapat merugikan bisnis atau organisasi.

Berikut tips membuat perencanaan mutu yang efektif:

a) Analisis Kebutuhan:

- Lakukan analisis mendalam terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan.
- Patuh terhadap standar dan regulasi yang dipahami

b) Menyusun Rencana Mutu:

- Tuliskan tujuan dan kebijakan mutu yang jelas.
- Buatlah daftar & langkah-langkah kegiatan yang diperlukan agar mencapai tujuan.
- Jadwal dan sumber daya yang dibutuhkan harus di tentukan..

c) Penentuan Metodologi:

- Untuk memastikan dan mengukur kualitas, harus dipilih metode dan alat yang akan digunakan, seperti menggunakan diagram kontrol, daftar periksa dan analisis statistik.

d) Prosedur Penyusunan dan Instruksi Kerja:

- Buat prosedur dan instruksi kerja untuk setiap tahap proses produksi atau layanan.
- Semua karyawan wajib memahami dan mengikuti semua prosedur.

e) Pengembangan Sistem Pemantauan dan Pengukuran:

- Tetapkan indikator kinerja utama (KPI) untuk memadukan kualitas.
- Gunakan perangkat lunak atau sistem manual untuk mencatat dan menganalisis kualitas data.

f) Pelatihan dan Pendidikan:

- Pentingnya memberikan pelatihan kepada karyawan terkait pentingnya mutu dan bagaimana cara mencapai standar yang telah ditetapkan.
- Pastikan semua pihak yang terlibat berperan memahami mereka dalam rencana bersama.

g) Evaluasi dan Revisi Berkala:

- Tinjau selalu dan lakukan evaluasi terhadap rencana-rencana mutu.
- Revisi setiap terjadi perubahan kondisi agar efektivitas meningkat.

Langkah-langkah ini nantinya perlu didokumentasikan. Dokumentasi semua hasil langkah-langkah perencanaan mutu dengan tujuan untuk membuktikan secara objektif ketika adanya auditor bahwa proses perencanaan mutu telah berhasil dilaksanakan dan telah mencapai standar perusahaan. Hal ini sangat bermakna untuk mendapatkan sertifikasi manajemen mutu, yaitu ISO 9001.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi dapat merancang dan mengimplementasikan perencanaan bersama yang efisien dan efektif, sehingga produk dapat dipastikan telah memenuhi standar kualitas yang diharapkan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan.

5.4 Menentukan Tujuan Mutu

"Tujuan" mengacu pada hasil yang ingin dicapai. Sasaran manajemen mutu menyiratkan apa yang ingin Anda capai dengan praktik manajemen mutu Anda. Jika Anda memiliki bisnis, mengetahui apa saja tujuan manajemen mutu adalah hal pertama yang diperlukan. Sasaran membantu dalam mendukung kebijakan timbal balik organisasi Anda yang kemudian memberikan arah strategi bagi sistem manajemen Anda.

Menetapkan tujuan manajemen mutu juga diperlukan untuk memastikan kinerja produk atau layanan Anda. Setelah ditetapkan, tujuan tersebut harus dikomunikasikan oleh para manajer kepada para penyelia dan karyawan sehingga mereka dapat secara konsisten mengarahkan upaya

mereka untuk mencapainya. Oleh karena itu, organisasi yang tidak menetapkan tujuan tidak memiliki Arahan yang jelas dalam manajemen bersama mereka yang dapat menghasilkan produksi produk atau layanan berkualitas buruk.

5.5 Kunci Menemukan dan Menetapkan Tujuan Manajemen Mutu

Prinsip-prinsip berikut ini dapat membantu menetapkan tujuan manajemen bersama dengan lebih baik dan menyelaraskannya secara sempurna dengan kebijakan bersama.

a. Ikuti Kerangka Kerja SMART

Penting untuk mempertimbangkan kerangka SMART saat menentukan tujuan. SMART menyiratkan bahwa tujuan harus Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Realistis, dan Tepat Waktu.

- **Spesifik** – Artinya, harus jelas tentang apa yang ingin di capai dengan pendekatan manajemen bersama. Misalnya, jika ingin memperoleh kenaikan laba sebesar 20% pada tahun berikutnya, hal itu dapat dianggap sebagai tujuan tertentu.

- **Terukur** – Artinya harus ada data akurat yang tersedia untuk mengukur tujuan. Misalnya, jika tujuannya adalah meningkatkan laba tahun depan, harus memiliki data laba tahun lalu untuk melacak kemajuan dalam mencapai tujuan tersebut.

- **Dapat dicapai** – Tentu saja, tujuan harus dapat dicapai dengan mempertimbangkan sumber daya, waktu, dan staf. Peningkatan laba sebesar 20% hanya dapat dicapai jika bisnis sudah berjalan dengan laba dan telah berjalan dengan baik di tahun-tahun sebelumnya.

- **Realistis** – Ini berarti organisasi perlu menetapkan tujuan yang masuk akal untuk dicapai, atau yang sesuai dengan konteks bisnis. Misalnya, kenaikan laba sebesar 20% adalah realistis jika staf dilatih dengan baik dan produktif, dan memiliki tingkat pertumbuhan yang konsisten. Sasaran laba sebesar 20% atau bahkan 30% mungkin sulit dicapai, tetapi realistis dan memungkinkan.

- **Tepat waktu** – Setiap tujuan manajemen harus memiliki kerangka waktu yang pasti. Artinya, perlu memutuskan jangka waktu yang diinginkan untuk mencapainya. Ini membantu mengatur sumber daya yang sesuai dan juga mempersiapkan staf.

b. Pengumpulan dan Dokumentasi Data

Kumpulkan data sebanyak mungkin terkait proses, kinerja produk atau layanan, dan kepuasan pelanggan. Amankan data melalui dokumentasi yang tepat dan simpan di tempat esensi yang dapat diakses oleh semua karyawan, manajer, dan pemangku kepentingan organisasi. Ketika data yang dikumpulkan secara akurat dalam semua aspek bisnis, hal itu membantu tim manajemen bersama untuk menetapkan tujuan SMART dan juga menemukan area yang tidak efisien yang perlu

ditangani. Selain itu, informasi yang terkait dengan tujuan manajemen mutu harus disimpan oleh organisasi dalam bentuk informasi terdokumentasi. Informasi ini membantu tim manajemen memberikan panduan kepada karyawan dalam mencapai tujuan.

c. Jangan Batasi Tujuan Anda

Jika tujuan tersebut merupakan tujuan manajemen mutu, bukan berarti tujuan tersebut harus terkait dengan mutu produk atau layanan saja. Terlebih lagi, tujuan tersebut harus terkait langsung dengan sasaran yang ditetapkan oleh organisasi. Tujuan tersebut dapat dikaitkan dengan aspek apapun dari bisnis jika berdampak pada kualitas produk atau layanan. Banyak dari tujuan harus dapat mendorong perbaikan berkelanjutan dalam proses dan memastikan penyempurnaan lebih lanjut dalam produk atau layanan.

Sasaran juga tidak boleh dibatasi karena skenario pasar atau fase ekonomi yang terus berubah. Apa yang dulunya dianggap sebagai parameter kualitas dalam produk/layanan menjadi tidak berlaku ketika pesaing menghadirkan versi produk/layanan yang lebih baik. Oleh karena itu, harus terus mengubah target manajemen kualitas dengan variasi

skenario pasar, peningkatan daya saing, dan preferensi pelanggan yang terus berkembang. Sederhananya, tujuan manajemen bersama dapat berupa apa saja, tetapi tujuan tersebut harus strategis dan memberikan visi kepada karyawan.

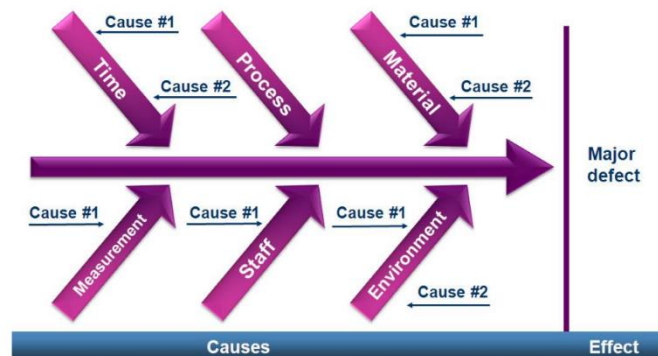
5.6 Alat & Teknik Perencanaan Mutu

Alat dasar perencanaan mutu ini pertama kali diperkenalkan oleh Kaoru Ishikawa pada tahun 1968. Terdapat 7 alat perencanaan mutu yaitu Check Sheet, Peta Kendali, Sebab dan Akibat diagram, Pareto Diagram, Histogram, Scatter Diagram dan Stratifikasi.

a. Diagram Sebab-Akibat

Diagram sebab-akibat, atau diagram Ishikawa, dikembangkan oleh Kaoru Ishikawa untuk mengilustrasikan dan membantu menentukan bagaimana berbagai faktor berhubungan dengan potensi masalah. Diagram sebab-akibat juga disebut diagram tulang ikan karena menyerupai kerangka ikan. Kepala ikan adalah akibat dan setiap tulang ikan adalah penyebab yang mengarah pada akibat tersebut. Tulang-tulang tersebut dapat bercabang menjadi tulang-tulang yang lebih kecil saat Anda menentukan hubungan sebab-akibat tingkat bawah.

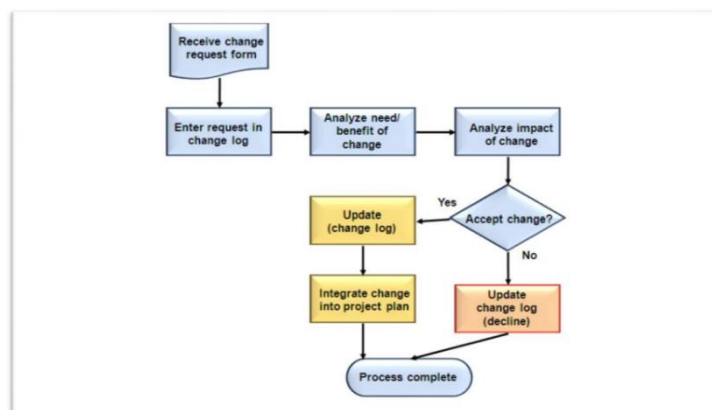
Ketika semua tulang terisi, diagram memungkinkan melihat semua kemungkinan penyebab (individu atau kombinasi) dari akibat (atau masalah) sehingga dapat mengembangkan solusi untuk mengurangi akibat tersebut. Diagram memungkinkan pemikiran yang terorganisasi dan mendorong pertimbangan yang teratur terhadap faktor-faktor yang menghasilkan hasil tertentu.



Gambar 1: Diagram Sebab Akibat

b. Flowcharting

Flowcharting menunjukkan langkah-langkah logis dalam suatu proses dan bagaimana berbagai elemen dalam suatu sistem saling terkait. *Flowcharting* dapat digunakan untuk menentukan dan menganalisis potensi masalah dalam perencanaan kualitas dan pengendalian kualitas. *Flowcharting* sistem atau proses mungkin merupakan salah satu yang paling dikenal banyak orang. Jenis *Flowcharting* ini menguraikan langkah-langkah logis untuk menyelesaikan suatu proses. Dengan mendokumentasikan langkah-langkah logis ini, tim dapat mengidentifikasi di mana masalah kualitas mungkin terjadi dan kemudian mengembangkan pendekatan untuk mengelolanya secara proaktif. *Flowcharting* juga membantu menciptakan suatu proses yang dapat diulang.



Gambar 2: Diagram Alir

c. Check Sheet

Check Sheet digunakan untuk mengatur informasi guna memudahkan pengumpulan data. Lembar periksa sangat efektif untuk melakukan inspeksi, yang memungkinkan fokus pada atribut tertentu yang mungkin berkontribusi terhadap masalah kualitas potensial atau yang teridentifikasi. Data kualitatif & data kuantitatif adalah informasi yang sering dikumpulkan. Karakteristik Check Sheet data yang dicatat atau dikumpulkan diberi check didalam sheet tersebut.

Systems2win
Check Sheet

Sample Title - <usually work center, team, or job>
Author: <name> and any other desired header data

Problems	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	User	Comments	Operational Definitions	Links
Tool condition								Is it any way with for intended purpose	
Mold condition								Is it any way with for intended purpose	
Machine condition								Is it any way with for intended purpose	
Warping									
Bubbles									
Seams									
Joints									
Sanding									
Waterproofing									
Unclear instructions								Work is delayed or improper	
Cleanliness									
Interruptions									

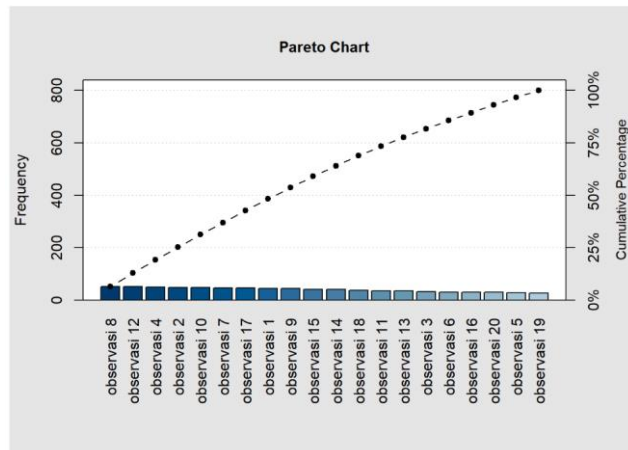
Diagram
Join a User-Defined column to correlate a symbol with each Problem - and/or

Panel draw hash marks
This template is intended to be printed and completed in hand-writing using an ink pen - making a simple hash mark in the correct cell each time that a problem occurs.

See the Instructions on the Help sheet for:
1) How to personalize your Check Sheet
2) How to use the Scorecard workbook to summarize and analyze the data gathered using your printed Check Sheet.

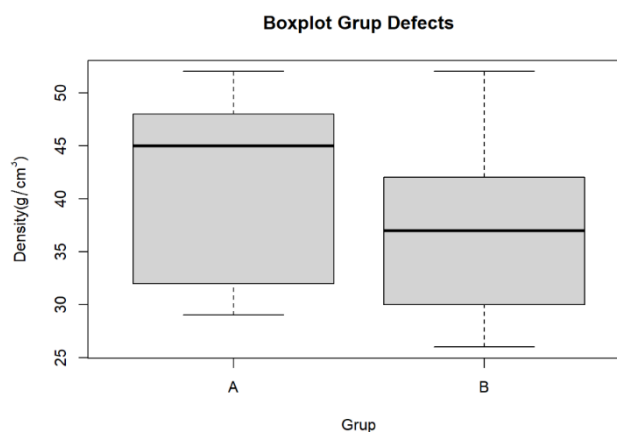
d. Pareto Diagram

Bagan atau diagram Pareto adalah jenis histogram khusus yang didasarkan pada prinsip Pareto, yang menyatakan bahwa sejumlah besar cacat atau masalah disebabkan oleh sejumlah kecil penyebab. Prinsip Pareto, sering disebut sebagai aturan 80/20 atau prinsip 80/20. Yang berarti bahwa delapan puluh persen dari biaya cacat disebabkan oleh dua puluh persen dari masalah. Diagram Pareto adalah diagram batang berurutan yang menunjukkan jumlah cacat dan penyebabnya yang diurutkan berdasarkan frekuensi. Batangbatang pada diagram secara grafis menunjukkan jumlah dan persentase penyebab secara individual dan garis menunjukkan nilai kumulatif. Diagram Pareto membantu memfokuskan perhatian pada masalah yang paling kritis untuk mendapatkan manfaat yang paling besar.



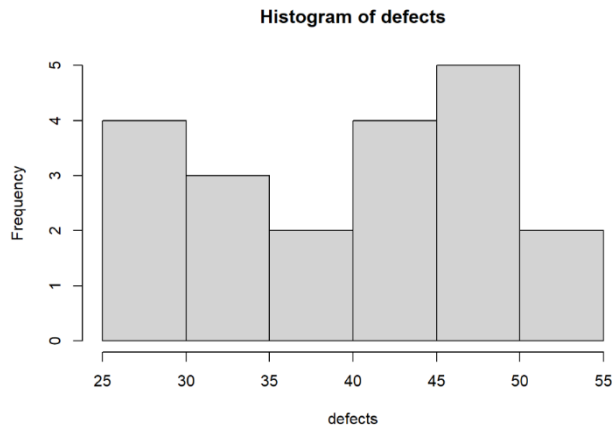
e. Stratifikasi

Stratifikasi ialah pengelompokan serta pembagian data ke kategori yang lebih kecil serta mempunyai karakteristik yang mirip. Stratifikasi bertujuan untuk mengetahui faktor penyebab permasalahan.



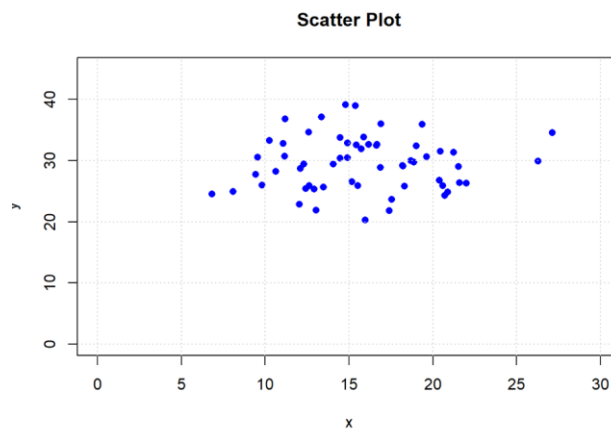
f. Histogram

Histogram adalah sebuah tampilan dalam bentuk grafis untuk menunjukkan data distribusi secara visual dan atau seberapa sering suatu nilai yang berbeda terjadi dalam suatu kumpulan data. Histogram ini berguna dalam memberikan informasi mengenai variasi dalam suatu proses serta membantu manajemen untuk membuat keputusan dengan upaya untuk meningkatkan proses yang berkesinambungan (Continuous Process Improvement).



g. Scatter Plot

Scatter plot merupakan sebuah alat yang bertujuan untuk melakukan uji pada seberapa kuatnya hubungan diantara dua variabel dan penentuan jenis hubungannya. Hubungan tersebut bisa berupa hubungan positif, hubungan negatif atau tidak ada hubungan. Variabel X dan Y adalah bentuk grafis yang terdiri dari kumpulan sebuah titik-titik yang dinamakan Scatter Diagram.



5.7 Pemetaan Proses Bisnis untuk Peningkatan Mutu

Pemetaan proses adalah alat yang menciptakan gambaran visual dari suatu proses. Alat ini dapat membantu perencanaan dan manajemen di seluruh organisasi Anda karena Anda dapat menggambarkan proses di semua departemen dengan jelas. Proses bisnis adalah serangkaian tugas atau peristiwa yang dapat menghasilkan produk atau layanan akhir bagi

konsumen akhir. Proses bisnis ini ada di setiap departemen dan melibatkan koordinasi orang, departemen, perangkat lunak, dan data di seluruh organisasi.

Menguraikan setiap langkah dari proses bisnis dapat membantu Anda melihat dengan jelas cara kerja internal proses tersebut. Dengan menganalisis setiap langkah dari proses tersebut, Anda juga dapat memahami kekuatan dan kelemahan setiap langkah dari proses tersebut, mengidentifikasi potensi hambatan, dan memahami orang-orang yang terlibat dalam proses tersebut secara keseluruhan. Memperbaiki proses yang ada juga menjadi lebih mudah setelah Anda mengetahui prosesnya secara menyeluruh dan dengan demikian membantu meningkatkan produktivitas .

Pemetaan proses harus mencakup masukan, langkah-langkah proses yang ada, dan keluaran untuk menciptakan pandangan holistik tentang tujuan dan efisiensi proses.

5.8 Simbol Pemetaan Mutu

Alur kerja harus digambarkan dengan jelas di sepanjang beberapa jalur, arah berbasis keputusan, atau putaran pengerjaan ulang. Prosesnya dapat digambarkan menggunakan berbagai simbol.

Process Mapping Symbols

	Start / Finish		Task / Activity		Online Activity		Flow
	Data Input / Output		Sub-Process		Delay		Stored Data
	Manual Input		Manual Task		Manual Filing		Document
	Electronic Storage		Online Activity		Process Connector		Preparation

Pemetaan proses juga merupakan bagian dari BPM. Manajemen proses bisnis (BPM) adalah proses yang melibatkan pemeriksaan dan penyempurnaan proses yang ada untuk membuatnya seefisien dan seefektif mungkin. Ini termasuk menemukan, memodelkan, menganalisis, mengukur, meningkatkan, dan mengoptimalkan proses organisasi.

Pemetaan proses dapat membantu Anda menentukan proses di berbagai departemen, termasuk Meja Layanan, Sumber Daya Manusia, Perekrutan, Pengadaan, Orientasi Pelanggan, dll. Misalnya, di departemen Meja Layanan Anda, mengotomatiskan alur kerja memerlukan proses yang jelas yang dapat diikuti jika terjadi skenario apa pun. Setelah pengguna mengirimkan permintaan, permintaan ini akan dilanjutkan ke langkah berikutnya dan individu yang bersangkutan kemudian dinilai lebih lanjut. Setelah masalah teratasi, pengguna akan diberi tahu, dan permintaan ditutup. Untuk memastikan aktivitas ini berjalan lancar, proses harus dipetakan sepenuhnya.

5.9 Pentingnya Pemetaan Proses Bisnis

Pentingnya pemetaan proses bisnis terletak pada kemampuannya untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan pengambilan keputusan organisasi. Dengan merepresentasikan alur kerja dan prosedur secara visual, pemetaan proses bisnis memungkinkan bisnis untuk:

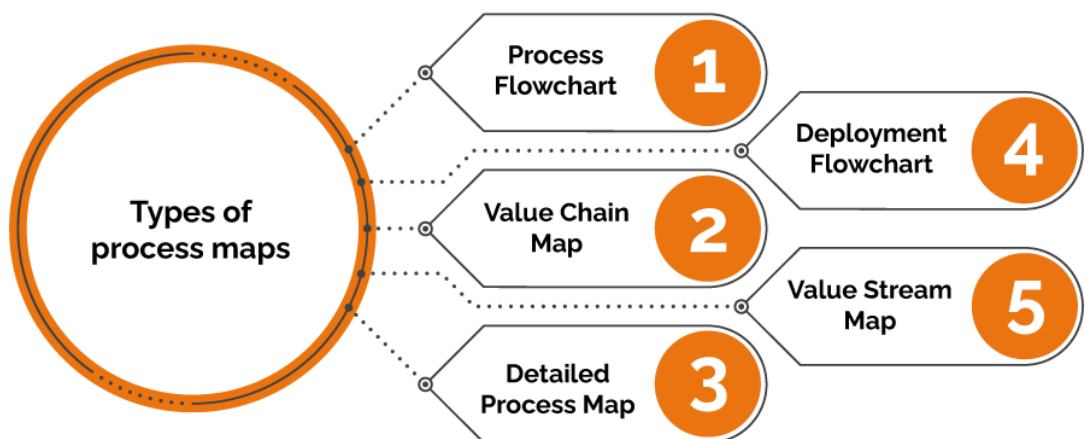
1. **Identifikasi Ketidakefisienan:** Tentukan hambatan, redundansi, dan area yang perlu perbaikan dalam proses.
2. **Tingkatkan Komunikasi:** Bina komunikasi yang jelas dengan menyediakan pemahaman bersama dalam melaksanakan tugas.
3. **Tingkatkan Akuntabilitas:** Tetapkan peran dan tanggung jawab, sehingga pelacakan kemajuan dan penetapan akuntabilitas menjadi lebih mudah.
4. **Merampingkan Alur Kerja:** Mengoptimalkan proses untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan, dan pengiriman yang lebih cepat.

5. **Memfasilitasi Pengambilan Keputusan:** Menyediakan dasar untuk keputusan berdasarkan data dan mengidentifikasi area untuk otomatisasi atau inovasi .
6. **Tingkatkan Kepatuhan:** Pastikan kepatuhan terhadap peraturan dan standar industri dengan mendokumentasikan dan memantau proses.
7. **Dukungan Pelatihan:** Membantu dalam orientasi dan pelatihan karyawan baru dengan menyediakan panduan alur kerja visual.
8. **Beradaptasi dengan Perubahan:** Memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan keadaan dan perkembangan permintaan pelanggan.

Pemetaan proses bisnis sangat berharga untuk mencapai keunggulan operasional, mempertahankan daya saing, dan mendorong perbaikan organisasi yang berkelanjutan.\

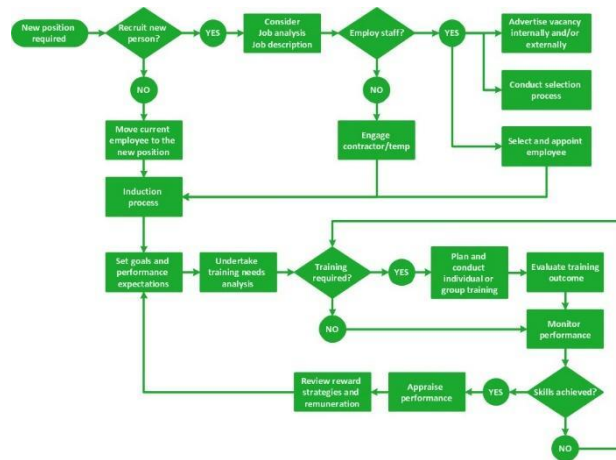
5.10 Jenis Pemetaan Proses

Peta proses adalah gambaran visual dari suatu proses beserta tugas-tugas dalam proses tersebut dan peran-peran yang terlibat. Ada beberapa jenis peta proses, termasuk:



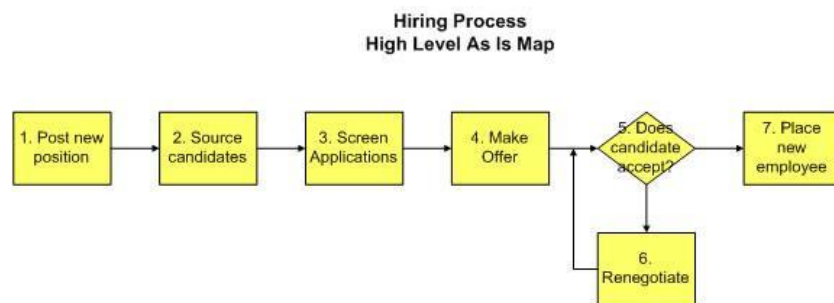
a. Diagram Alir Proses

Diagram alir sederhana yang merinci langkah-langkah proses, masukan, dan keluaran.



b. Peta Rantai Nilai

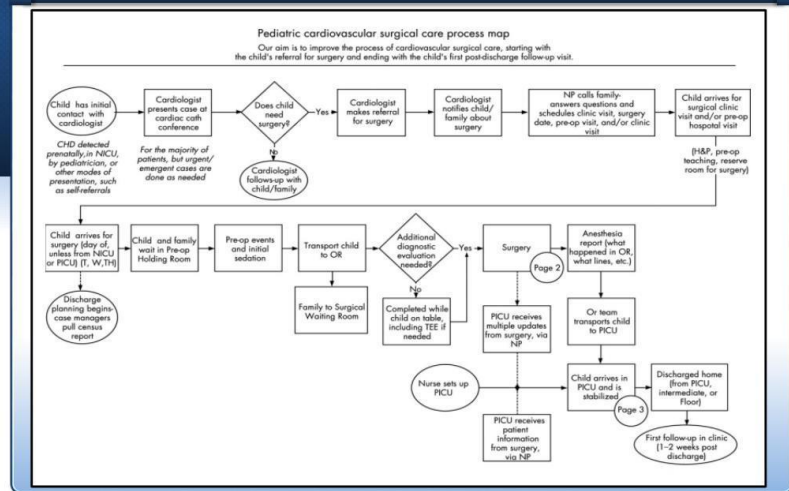
Peta yang menunjukkan tugas inti dalam proses tanpa memberikan terlalu banyak detail mengenai peran atau putaran pengerjaan ulang.



c. Peta Proses Terperinci

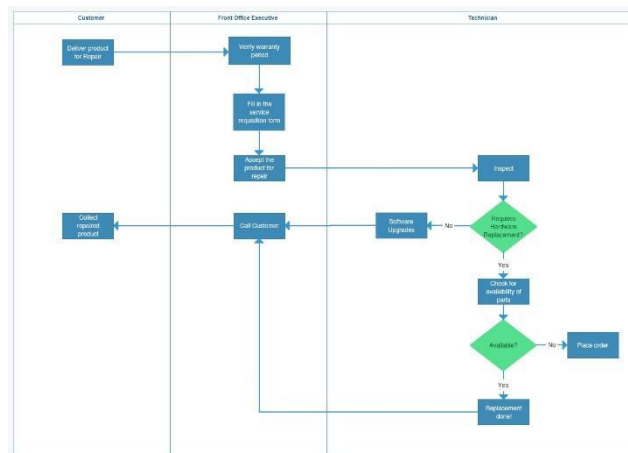
Peta yang berisi semua detail subproses dan titik keputusan dalam suatu proses.

Detailed Process Map Example



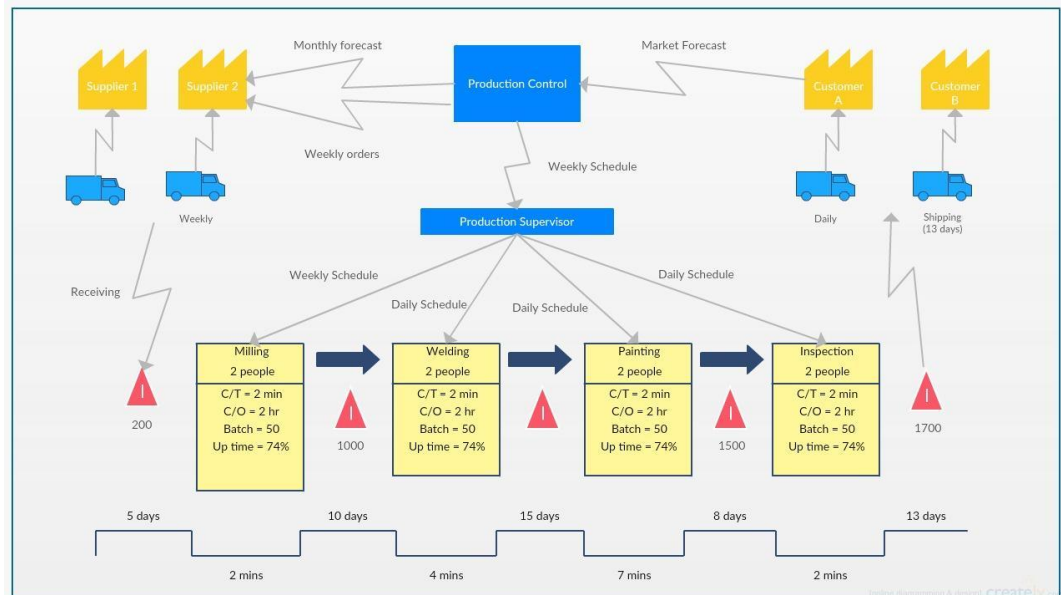
d. Diagram Alir Penyebaran

Peta yang menunjukkan hubungan antara tugas di setiap langkah dan unit yang bertanggung jawab atas tugas tersebut. Peta ini juga dikenal sebagai swim-lane chart.



e. Peta Aliran Nilai

Peta yang menunjukkan bahan dan data yang dibutuhkan untuk mengirimkan hasil akhir ke konsumen akhir. Peta ini menggunakan serangkaian simbol yang spesifik dan terdefinisi untuk menunjukkan suatu proses.



5.11 Manfaat Pemetaan Proses

Pemetaan proses membantu menyusun dasar-dasar suatu proses dalam format visual yang jelas. Hal ini mencegah potensi kebingungan terkait orang-orang yang terlibat dan tugas-tugas yang perlu diselesaikan. Peta proses juga membantu menunjukkan jalur untuk memecahkan masalah dan menyediakan suatu produk atau layanan kepada konsumen akhir. Bisnis sering kali berfokus pada efisiensi dan produktivitas, dan pemetaan proses dapat membantu Anda menganalisis proses bisnis berdasarkan parameter ini.

Berikut ini beberapa cara lain di mana pemetaan proses dapat membantu bisnis:

1. Membantu memahami proses dengan lebih baik

Saat membuat peta proses, Anda menggunakan elemen grafis seperti gambar, grafik, bagan, tabel, diagram alur, dan peta

pikiran yang lebih mudah dipahami sekilas. Laporan yang berisi banyak teks dapat menjadi sulit dipahami dan membosankan untuk dipahami, jadi pemetaan proses dapat mempercepatnya. Karena proses digambarkan secara visual, lebih mudah bagi karyawan dalam tim, pemangku kepentingan, dan individu terkait lainnya untuk memahami siapa yang terlibat dan langkah-langkah dalam proses tersebut. Pemetaan proses juga membantu membuat dokumentasi proses lebih mudah dibaca dan meningkatkan pemahaman tentang peran dan tanggung jawab mereka yang terlibat.

2. Memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat terkait proses

Gambar diproses oleh otak 60.000 kali lebih cepat daripada kata-kata atau blok teks, sehingga penggambaran proses secara visual membantu pemahaman. Pemetaan proses dapat membantu karyawan memahami proses secara sekilas. Menunjukkan suatu proses kepada seseorang jauh lebih cepat daripada menjelaskan suatu proses kepada seseorang dengan kata-kata. Dengan demikian, keputusan juga dapat diambil jauh lebih cepat terkait masalah apa pun.

3. Membantu mengidentifikasi potensi masalah dan hambatan

Menyusun proses dalam format yang mudah dipahami dapat membantu mengidentifikasi masalah dan hambatan dalam proses tersebut. Hambatan tersebut dapat menyebabkan penundaan dan pemborosan waktu dan uang dalam organisasi, jadi akan lebih mudah untuk mengatasi masalah ini sejak awal jika Anda benar-benar memahami tujuannya dalam proses tersebut. Ini juga akan membuat proses berjalan lebih lancar secara keseluruhan.

4. Bantu dorong masukan dari anggota tim

Membuat representasi visual dari suatu proses memungkinkan tampilan yang tidak disaring dari setiap langkah proses. Pemetaan proses memudahkan karyawan untuk

menemukan potensi peningkatan dalam proses, yang mengarah pada solusi dan tugas inovatif untuk masalah yang diidentifikasi. Mengatasi tantangan dapat menjadi lebih mudah jika tim dapat bertukar pikiran bersama dan memperbaiki masalah seperti mempertahankan karyawan atau ketidakpuasan pelanggan.

5. Membantu meningkatkan efisiensi dengan meningkatkan proses

Pemetaan proses membantu Anda memahami cara kerja internal suatu proses. Jika perubahan dilakukan tanpa memahami prosesnya, ada lebih banyak kemungkinan masalah dan kesalahan saat proses dijalankan. Dengan demikian, pemetaan proses dapat memberikan gambaran terperinci tentang proses tersebut dan perubahan dapat disesuaikan agar lebih sesuai dengan proses tersebut. Pemetaan proses dapat membantu Anda memecah bagian-bagian yang tidak efisien dari suatu proses dan mengganti langkah-langkah tersebut dengan tugas atau aktivitas yang lebih baik. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi secara keseluruhan, yang mengarah pada produktivitas yang lebih baik.

6. Membantu mendorong kinerja tim yang lebih baik dan meningkatkan kepuasan

Bila setiap anggota memiliki pemahaman menyeluruh tentang peran dan tanggung jawab mereka dalam suatu proses dan tanggung jawab anggota tim mereka, hal ini dapat mencegah konflik dan kebingungan selama proyek berlangsung. Proses yang ditetapkan dengan jelas dapat memudahkan karyawan baru untuk memahami tugas dan tanggung jawab harian mereka, sehingga proses orientasi menjadi lebih efisien.

7. Membantu pengujian skenario dan masalah potensial lainnya

Pemetaan proses dapat membantu menguji berbagai skenario potensial dalam berbagai situasi. Hal ini bermanfaat jika terjadi kendala atau perubahan lingkungan saat proses ini diikuti,

karena rencana cadangan dapat dibuat secara efisien. Penilaian apa-apa juga dapat dilakukan secara efisien.

8. Membantu mengukur peningkatan

Pemetaan proses juga membantu melacak perubahan dan perbaikan yang telah dilakukan pada proses tersebut. Mengaudit dan memahami setiap langkah proses menjadi jauh lebih mudah, sehingga menghasilkan perbaikan yang lebih baik dan peluang untuk mengukur efisiensi proses serta melacak kemajuan.

9. Membantu dalam standarisasi

Ketika karyawan diberi proses yang jelas dan terstandar untuk mengatasi suatu masalah, mereka cenderung akan menghasilkan output yang standar. Pemetaan proses dapat membantu mendorong hal ini dengan membuat peta proses standar bagi karyawan untuk diikuti di masa mendatang. Hal ini juga dapat menghasilkan efisiensi dan produktivitas yang lebih baik di seluruh departemen karena setiap karyawan akan mengetahui peran mereka dalam proses tersebut dan apa yang akan terjadi selanjutnya. Peta proses juga dapat menghilangkan kebingungan karena karyawan akan secara konsisten mengetahui langkah selanjutnya yang harus diambil untuk mendapatkan hasil terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Globalindo. 2024. Mengenal Perencanaan Mutu dan Bagaimana Cara Menyusunnya. Diakses pada 02/11/2024 dari <https://rb.gy/aad55>
- Berita Negara Republik Indonesia. 2021. PERATURAN OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA. Diakses pada 02/11/2024 dari <https://peraturan.bpk.go.id>
- Compliancehelp. 2024. Finding What Your Objectives of Quality Management Are. Diakses pada 02/11/2024 dari <https://www.quality-assurance.com>
- Amazon. 2021. 7 Alat Perencanaan Kualitas. Diakses pada 02/11/2024 dari <https://rstudio-pubs-static.s3.amazonaws.com>
- Quixy. 2024. Pementaan Proses Bisnis:Definis, Langkah dan Tips. Diakses pada 02/11/2024 dari <https://quixy.com/blog/business-process-mapping/>

BAB 6

PENGENDALIAN MUTU

6.1.DEFINISI PENGENDALIAN MUTU

Pengendalian mutu adalah Satu di antara pendekatan penting yang perlu diterapkan sejak sebelum proses produksi dimulai, selama berlangsungnya proses produksi, hingga penyelesaian proses tersebut, dengan tujuan menghasilkan produk akhir yang memenuhi standar yang telah direncanakan. Pengendalian mutu bertujuan untuk memastikan produk, baik berupa barang maupun jasa, sesuai dengan standar yang diharapkan, memperbaiki kualitas yang belum memenuhi standar, serta mempertahankan kualitas yang telah dicapai.

Menurut Sofyan Assauri (2004:210), pengendalian mutu merupakan upaya guna memastikan bahwa penilaian kualitas (standar) tercermin pada hasil akhir. Dengan kata lain, ini adalah upaya menjaga standar kualitas produk sehingga sesuai dengan kriteria yang diharapkan perusahaan.

Tjiptono (2012) menegaskan bahwa kualitas menjadi faktor krusial dalam menentukan tingkat kepuasan konsumen setelah mereka menggunakan atau membeli produk. Terjaminnya kualitas produk yang baik dapat Menyesuaikan dengan keperluan dan keinginan pelanggan, maka sangat penting bagi perusahaan untuk memelihara standar mutu sehingga tetap kompetitif. Perusahaan harus terus meningkatkan mutu hasil produksinya melalui pengawasan dan pengendalian kualitas, memastikan output yang dihasilkan Selaras dengan ekspektasi pelanggan, aman, dan kompetitif di pasar.

Prihantoro (2012) menjelaskan bahwa pengendalian mutu merupakan Rangkaian pedomanoperasional di setiap instansi atau perusahaan yang dirancang dan didokumentasikan melalui prosedur teknis serta manajerial yang efektif. Tujuannya adalah untuk mengarahkan tindakan terkoordinasi antara tenaga kerja, mesin, dan informasi secara optimal demi menjamin kepuasan pelanggan terhadap kualitas produk yang ekonomis. Prawirosentono (2011) menambahkan bahwa

pengendalian mutu mencakup Pemantauan mutu bahan baku, Proses manufaktur, barang dalam proses, produk akhir, hingga distribusi ke pelanggan, dengan tujuan memastikan output sesuai dengan spesifikasi direncanakan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, pengendalian mutu dapat diartikan sebagai serangkaian tindakan terencana yang dilakukan untuk mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan kualitas produk atau jasa agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan serta mampu memenuhi kepuasan konsumen.

Prihantoro (2012) juga mengungkapkan 2 manfaat utama pengendalian mutu, yaitu peningkatan pangsa pasar (market gain) dan penghematan biaya (cost saving). Dari sisi pasar, pengendalian mutu membantu memperbaiki reputasi, meningkatkan penjualan, dan memungkinkan kenaikan harga. Sementara itu, dari segi biaya, pengendalian mutu memberikan manfaat berupa peningkatan produktivitas, pengurangan biaya pengerjaan ulang, penurunan biaya pengelolaan limbah, dan pengurangan biaya garansi. Kombinasi dari manfaat-manfaat ini dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Heizer & Render (2015), yang menjelaskan bahwa pengendalian mutu mendukung perusahaan dalam meningkatkan penjualan dan menghemat biaya, sehingga secara keseluruhan berkontribusi pada peningkatan keuntungan

Pengendalian mutu adalah salah satu fungsi vital dalam sebuah perusahaan, sehingga aktivitas ini biasanya dikelola oleh departemen pengendalian mutu. Bagian ini bertugas untuk memantau pelaksanaan kegiatan, mengevaluasi hasil kerja, serta mengumpulkan dan menganalisis informasi yang diperoleh selama proses tersebut. Informasi yang telah dianalisis kemudian digunakan untuk memberikan umpan balik yang relevan.

Tugas-tugas utama dalam pengendalian mutu meliputi:

- a. Memastikan bahan baku yang diterima memenuhi standar yang telah ditetapkan.
- b. Mengawasi proses produksi pada berbagai tahapan dan, jika diperlukan, di antaranya.

- c. Melakukan pemeriksaan akhir terhadap produk sebelum dikirimkan kepada pelanggan.
- d. Melaksanakan pengujian yang dilakukan oleh pengguna produk..
- e. Menyelidiki penyebab kesalahan yang muncul selama proses produksi berlangsung

6.2.TUJUAN PENGENDALIAN MUTU

Pengendalian mutu adalah sebuah alat yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kualitas produk jika diperlukan, mempertahankan kualitas yang sudah baik, dan mengurangi jumlah bahan yang rusak. Menurut Sofyan Assauri (2004:210), tujuan dari pengendalian mutu meliputi:

- a. Memastikan produk yang dihasilkan sesuai dengan ketentuan standar mutu
- b. Meminimalisir pengeluaran biaya pemeriksaan.
- c. Mengurangi pengeluaran rancangan produk disertai pertimbangan standar mutu perusahaan.
- d. Menekan biaya produksi agar efisien.

Tujuan pokok dari pengendalian mutu adalah memberikan jaminan bahwa kualitas mutu output yang diberikan sepadan dengan kriteria yang telah ditetapkan perusahaan, dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaannya, quality control melibatkan pengecekan output berdasarkan kriteria yang berlaku, serta penyimpangan yang ditemukan menjadi bahan evaluasi untuk perbaikan di masa depan. Pengendalian mutu memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan hasil produksi dengan menekan kegagalan produk, sehingga hasil produksi sesuai dengan standar kualitas yang ditentukan, sekaligus memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen.

6.3.FAKTOR PENGARUH DARI KENDALI MUTU

Menurut Assauri (2004), terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi pengendalian mutu (quality control), yaitu kemampuan pengolahan, validitas spesifikasi, ketidaksesuaian yang ditemukan, dan anggaran mutu. Penjelasan lengkapnya adalah sebagai berikut:

a) Kemampuan pengolahan

Faktor pertama yang mempengaruhi pengendalian mutu adalah kemampuan dalam proses pengolahan. Agar rencana perusahaan dapat berjalan dengan baik, kemampuan proses produksi harus sesuai dengan batasan yang ditetapkan. Jika proses produksi melebihi kapasitas atau kemampuan yang dimiliki, maka pengendalian mutu tidak akan memberikan hasil yang efektif.

b) Spesifikasi yang valid

Faktor kedua adalah spesifikasi yang valid, di mana informasi rinci mengenai produk yang dihasilkan harus relevan dengan kemampuan pengolahan serta kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, sebelum menerapkan pengendalian mutu, penting untuk memastikan bahwa spesifikasi produk telah ditentukan secara tepat dan dapat diterapkan.

c) Ketidaksesuaian yang diperoleh

Faktor ketiga adalah ketidaksesuaian yang muncul dalam proses produksi. Pengendalian mutu bertujuan untuk meminimalkan perbedaan kualitas antar produk, terutama menghindari adanya produk dengan kualitas rendah. Proses ini berkaitan langsung dengan jumlah produk yang layak diterima dan dipasarkan kepada konsumen..

d) Anggaran Mutu

Faktor keempat adalah anggaran mutu, yang merupakan elemen penting dalam pengendalian mutu. Anggaran sering kali berpengaruh besar terhadap kualitas bahan baku yang digunakan dalam produksi. Pada akhirnya, anggaran ini juga berdampak pada kualitas produk akhir yang dihasilkan oleh perusahaan.

6.4.INDIKATOR PENGENDALIAN MUTU

Dalam bukunya Manajemen Produksi dan Operasi (2008), Sofyan Assauri menjelaskan bahwa pengendalian mutu memiliki sejumlah indikator penting. Berikut adalah indikator-indikator tersebut:

1. Keandalan (Reliability): Produk atau jasa harus memiliki tingkat keandalan yang tinggi, yakni mampu berfungsi sesuai dengan tujuannya dalam jangka waktu tertentu tanpa mengalami kerusakan atau kegagalan.
2. Kesesuaian (Conformance): output yang dihasilkan haruslah sepadan dengan spesifikasi atau standar yang telah ditetapkan. Ini berarti produk atau jasa memenuhi ekspektasi konsumen serta standar kualitas yang berlaku.
3. Daya Tahan (Durability): Produk harus mempunyai ketahanan yang baik, yakni dapat bertahan pada rentan waktu yang lama tanpa mengalami penurunan kualitas yang signifikan..
4. Estetika (Aesthetics): Kualitas produk atau jasa juga dinilai dari aspek estetika, seperti keindahan desain, warna, dan tampilan yang menarik.
5. Fitur (Features): Produk atau jasa berkualitas tinggi menawarkan fitur tambahan yang memberikan manfaat lebih bagi pengguna, sehingga menambah daya tarik dan nilai produk di mata konsumen.
6. Persepsi Kualitas (Perceived Quality): Persepsi konsumen terhadap kualitas produk atau jasa merupakan indikator penting. Jika konsumen memiliki pandangan positif terhadap kualitas, hal ini akan meningkatkan kepuasan dan kepercayaan mereka.
7. Kemampuan Pelayanan (Serviceability): Produk atau jasa yang baik juga mencakup kemudahan dalam aspek pelayanan, seperti kemudahan perbaikan, pemeliharaan, atau ketersediaan layanan purna jual yang memadai.
8. Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction): Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa merupakan indikator kualitas yang sangat penting. Semakin tinggi tingkat kepuasan, semakin baik kualitas produk atau jasa tersebut.

Indikator-indikator ini membantu perusahaan memastikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan, sekaligus mampu memuaskan kebutuhan dan harapan konsumen.

6.5.JENIS KENDALI MUTU

Berdasarkan jenis produknya, pengendalian mutu atau quality control terbagi menjadi dua kategori, yaitu quality control internal dan quality control eksternal. Berikut penjelasannya:

a) Quality Control Internal

Jenis pengendalian mutu yang pertama adalah quality control internal, yang mencakup pengawasan langsung terhadap pembuatan protokol internal serta pemantauan sistem produksi di dalam perusahaan. Pengendalian ini melibatkan beberapa aktivitas, seperti pemeriksaan rutin terhadap peralatan yang digunakan dalam proses produksi, analisis data tenaga kerja yang terlibat dalam proyek, serta pengawasan agar standar dan protokol yang telah ditetapkan dapat dijalankan dengan baik sesuai rencana.

b) Quality Control External

Jenis pengendalian mutu yang kedua adalah quality control eksternal, yang berkaitan dengan pengawasan terhadap produk dan data perusahaan yang akan dikirimkan ke pihak luar yang tidak memiliki hubungan afiliasi dengan perusahaan tersebut.

Sebagai contoh, dalam industri pangan, perusahaan diwajibkan melakukan analisis rutin terhadap nilai gizi produk serta masa simpan barang menggunakan laboratorium internal yang tersedia. Namun, sebelum produk tersebut dipasarkan, produk harus melalui tahap verifikasi oleh laboratorium pihak ketiga dan memperoleh sertifikasi dari Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM).

6.6.Ruang Lingkup Pengendalian Mutu

Menurut Sofjan Assauri (2004:210), pengendalian mutu secara umum dapat dibagi menjadi dua tingkatan utama, yaitu pengendalian selama proses pengolahan dan pengendalian terhadap produk yang telah selesai. Berikut penjelasannya:

a) Pengendalian Selama Proses Pengolahan

Pengendalian pada tahap proses pengolahan harus dilakukan secara berurutan dan terstruktur dari awal hingga akhir. Jika terjadi kesalahan dalam tahap awal, maka informasi terkait perlu disampaikan kepada pelaksana untuk dilakukan penyesuaian atau perbaikan. Pengendalian ini juga mencakup pemeriksaan bahan atau material yang akan digunakan dalam proses produksi.

b) Pengendalian Terhadap Barang yang Telah Selesai

Meskipun pengendalian mutu dilakukan pada setiap tahapan proses, hal ini tidak sepenuhnya menjamin bahwa semua produk yang dihasilkan bebas dari kerusakan atau cacat. Untuk memastikan bahwa produk yang mencapai konsumen dalam kondisi baik dan meminimalkan risiko kerusakan, perlu dilakukan pengendalian tambahan terhadap produk akhir. Tujuannya adalah memastikan bahwa produk cacat tidak keluar dari pabrik atau sampai ke tangan konsumen.

6.7.PROSES KENDALI MUTU

Menurut Edward Deming, proses manajemen mutu memiliki empat fase: Plan, Do, Review, Act, atau disingkat PDCA. Proses PDCA digunakan untuk menguji dan menerapkan perubahan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja proses dan sistem produksi di masa depan..

a) Plan

Tahap pertama adalah perencanaan atau perencanaan, dimana rencana ditinjau dan dikembangkan untuk menentukan pedoman yang akan digunakan dalam proses produksi. Selain itu, tahapan ini juga dapat digunakan untuk memberikan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai pentingnya pengendalian kualitas dalam proses produksi.

b) Do

Tahap kedua adalah Do atau Implementasi, dimana pelaksanaan rencana yang telah disusun dimulai secara perlahan dan dalam skala kecil. Selain itu, fase ini diawali dengan pembagian tugas secara merata sesuai keterampilan dan kemampuan masing-masing anggota.

c) Check

Tahap ketiga adalah pengendalian atau pemeriksaan. Pada tahap ini, rencana yang telah dilaksanakan sebelumnya dikaji ulang untuk mengetahui apakah sudah sesuai dengan rencana dan apakah telah terjadi kemajuan pada proses produksi yang sedang berjalan. Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan produk dalam proses produksi dengan protokol standar yang diterapkan di sana. Jika terjadi masalah, Anda perlu menyelesaikannya sesegera mungkin dan mencari solusi yang sesuai.

d) Action

Langkah keempat adalah tindakan. Pada tahap ini, rencana yang diterapkan harus dianalisis untuk menentukan apakah rencana tersebut mematuhi protokol yang ada, dan setiap perubahan harus segera disesuaikan jika diperlukan. Hal ini dilakukan dalam rangka standarisasi prosedur baru agar permasalahan yang sama tidak terulang kembali di kemudian hari.

6.8.TEKNIK PENGENDALIAN MUTU

Teknik pengendalian mutu adalah metode atau pendekatan yang digunakan dalam menjaga, memantau, dan meningkatkan kualitas produk atau layanan untuk memastikan bahwa mereka memenuhi standar yang ditetapkan dan kebutuhan pelanggan. Berikut adalah beberapa teknik pengendalian mutu yang umum digunakan:

a) Statistical Process Control (SPC)

Teknik ini melibatkan penggunaan alat statistik untuk memantau dan mengendalikan proses produksi. SPC menggunakan grafik kontrol (control charts) untuk mengidentifikasi variasi proses dan memastikan bahwa produksi tetap dalam batas toleransi yang diinginkan.

b) Quality Assurance (QA)

QA adalah pendekatan yang lebih luas dalam pengendalian mutu, mencakup semua proses dan prosedur yang memastikan produk atau layanan sesuai dengan standar kualitas. Ini melibatkan langkah-langkah preventif untuk mencegah cacat dan peningkatan proses secara berkelanjutan.

c) Total Quality Management (TQM)

TQM adalah pendekatan manajemen yang berfokus pada perbaikan mutu secara menyeluruh di semua level organisasi. TQM mendorong partisipasi setiap individu dalam organisasi untuk berkontribusi dalam meningkatkan kualitas, dengan tujuan utama mencapai kepuasan pelanggan.

d) Six Sigma

Six Sigma adalah metodologi yang berfokus pada peningkatan kualitas melalui identifikasi dan pengurangan variasi dalam proses produksi. Six Sigma menggunakan alat statistik dan proses yang sistematis untuk mencapai hasil yang lebih konsisten dan berkualitas tinggi.

e) Failure Mode and Effects Analysis (FMEA)

Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi potensi kegagalan dalam suatu proses atau produk, menilai dampaknya, dan menentukan tindakan untuk mencegah atau meminimalkan risiko tersebut. FMEA sering digunakan dalam tahap perencanaan dan pengembangan produk.

f) Pengendalian Mutu Berdasarkan Inspeksi (Inspection-Based Quality Control)

Inspeksi adalah metode dasar pengendalian mutu yang dilakukan dengan memeriksa produk atau komponen untuk menemukan cacat atau ketidaksesuaian. Inspeksi dapat dilakukan secara manual atau dengan menggunakan teknologi canggih seperti sistem penglihatan mesin.

g) Benchmarking

Teknik ini melibatkan perbandingan proses, produk, atau layanan perusahaan dengan standar atau praktik terbaik dari industri atau pesaing lainnya. Benchmarking membantu perusahaan memahami di mana mereka berdiri dan menentukan langkah-langkah peningkatan yang diperlukan.

h) Check Sheet (Lembar Periksa)

Lembar periksa digunakan sebagai alat sederhana untuk mengumpulkan data dan mencatat frekuensi atau pola terjadinya cacat dalam proses. Data ini dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dan menentukan penyebab utama masalah kualitas.

i) Pareto Analysis

Analisis Pareto adalah teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang menyebabkan masalah mutu. Teknik ini mengikuti Prinsip Pareto, di mana 80% masalah disebabkan oleh 20% faktor. Ini memungkinkan perusahaan untuk fokus pada faktor-faktor yang paling berdampak.

j) Fishbone Diagram (Diagram Tulang Ikan atau Ishikawa)

Fishbone Diagram adalah alat yang membantu mengidentifikasi akar penyebab suatu masalah mutu. Diagram ini digunakan untuk memetakan semua faktor potensial yang mempengaruhi masalah, seperti mesin, metode, manusia, material, dan lingkungan.

k) Kaizen (Perbaikan Berkesinambungan)

Kaizen adalah konsep peningkatan kualitas secara terus-menerus dalam proses kerja, yang melibatkan perbaikan-perbaikan kecil yang dilakukan setiap hari. Kaizen mendorong keterlibatan seluruh anggota tim untuk mencari cara meningkatkan proses kerja.

l) ISO 9001 (Sistem Manajemen Mutu)

ISO 9001 adalah standar internasional untuk sistem manajemen mutu. Standar ini menetapkan kriteria untuk sistem manajemen yang berfokus pada kepuasan pelanggan dan peningkatan kualitas yang berkelanjutan.

6.9.PENGUKURAN DAN PEMANTAUAN KINERJA MUTU

Menurut Sofjan Assauri dalam bukunya Manajemen Produksi dan Operasi (2004), pengukuran dan pemantauan kinerja mutu adalah bagian integral dari manajemen kualitas untuk memastikan bahwa produk atau layanan memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Assauri menekankan bahwa kegiatan ini berfungsi untuk mendeteksi sedini mungkin setiap penyimpangan atau ketidaksesuaian agar dapat diambil tindakan perbaikan secepatnya. Berikut adalah beberapa aspek kunci dalam pengukuran dan pemantauan kinerja mutu menurut Assauri:

a) Penetapan Standar Kualitas

Assauri menjelaskan bahwa sebelum memulai pengukuran, perusahaan harus terlebih dahulu menentukan standar kualitas yang jelas dan spesifik. Standar ini menjadi acuan untuk mengevaluasi kinerja proses dan produk. Penetapan standar kualitas harus relevan dengan kebutuhan pasar dan disesuaikan dengan tujuan perusahaan.

b) Pengukuran Kinerja secara Kuantitatif

Pengukuran kinerja mutu dilakukan dengan metode kuantitatif untuk menghasilkan data yang objektif. Assauri menekankan pentingnya penggunaan data dan angka dalam mengukur kualitas produk, seperti tingkat cacat (defect rate), persentase kepuasan pelanggan, atau waktu produksi. Teknik statistik, seperti control chart atau peta kendali, digunakan untuk melacak performa proses produksi dan melihat adanya variasi atau penyimpangan dari standar.

c) Pemantauan Proses Produksi

Menurut Assauri, proses produksi perlu dipantau secara berkala melalui inspeksi dan kontrol kualitas pada setiap tahap. Ini bertujuan untuk mendeteksi

masalah mutu sebelum produk jadi. Pemantauan ini dilakukan melalui inspeksi rutin dan pengecekan di titik-titik kritis dalam proses produksi. Assauri menyarankan penggunaan metode Sampling Inspection, yaitu inspeksi pada sampel tertentu yang dipilih dari proses produksi untuk mewakili kualitas keseluruhan.

d) Audit Kualitas

Assauri juga mengakui pentingnya audit kualitas, baik internal maupun eksternal, untuk memeriksa apakah prosedur yang ditetapkan telah dijalankan sesuai standar. Audit ini membantu mengidentifikasi masalah dalam sistem manajemen mutu dan memastikan bahwa setiap aspek kualitas dikendalikan dengan baik.

e) Feedback dari Pelanggan

Assauri menekankan pentingnya mendengarkan umpan balik pelanggan sebagai salah satu indikator kualitas yang signifikan. Melalui survei kepuasan pelanggan, perusahaan dapat memperoleh data yang berguna untuk menilai kualitas produk dari sudut pandang pengguna akhir. Umpan balik pelanggan ini kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mencegah masalah yang sama terjadi di masa depan.

f) Perbaikan Berkelanjutan

Dalam pandangan Assauri, pengukuran dan pemantauan kualitas tidak berhenti setelah masalah ditemukan, tetapi harus disertai dengan langkah-langkah perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Teknik seperti analisis penyebab utama (root cause analysis) digunakan untuk memahami akar masalah dan mengimplementasikan solusi yang efektif. Assauri mendukung penerapan prinsip PDCA (Plan-Do-Check-Act) untuk perbaikan berkelanjutan dalam manajemen kualitas.

g) Analisis Biaya Kualitas

Assauri juga menggarisbawahi pentingnya analisis biaya kualitas (quality cost analysis) sebagai bagian dari pengukuran kinerja mutu. Menurutnya, biaya kualitas termasuk biaya pencegahan, biaya penilaian, serta biaya kegagalan internal dan eksternal. Analisis ini membantu perusahaan memahami dampak ekonomi dari mutu dan memberikan gambaran apakah investasi dalam pengendalian mutu telah memberikan hasil yang diinginkan.

6.10. ANALISIS VARIABILITAS DAN IDENTIFIKASI PENYEBAB CACAT

Menurut Sofjan Assauri dalam bukunya Manajemen Produksi dan Operasi (2004), analisis variabilitas dan identifikasi penyebab cacat merupakan elemen penting dalam menjaga kualitas produk atau layanan yang dihasilkan perusahaan. Assauri menekankan bahwa variabilitas yang tidak dikendalikan dalam proses produksi dapat menyebabkan cacat, yang akan berdampak pada kepuasan pelanggan dan biaya produksi yang meningkat. Berikut adalah beberapa poin penting mengenai analisis variabilitas dan penyebab cacat menurut Assauri:

a) Variabilitas dalam Proses Produksi

Assauri menjelaskan bahwa setiap proses produksi memiliki tingkat variabilitas atau variasi tertentu. Variabilitas ini adalah perbedaan kecil atau fluktuasi yang terjadi dalam spesifikasi produk atau proses kerja, yang dalam batas tertentu masih dapat diterima.

Namun, jika variabilitas melebihi batas yang telah ditentukan (batas toleransi), maka produk dianggap cacat atau berkualitas rendah. Assauri menyebutkan bahwa penyebab variabilitas dapat berasal dari berbagai faktor, seperti bahan baku, peralatan, tenaga kerja, metode kerja, atau lingkungan. Variabilitas yang berlebihan dapat mengindikasikan masalah mendasar dalam salah satu faktor ini.

b) Jenis-Jenis Penyebab Cacat: Penyebab Khusus dan Penyebab Umum

Penyebab Khusus (Special Causes): Merupakan faktor-faktor yang tidak biasa dan sering kali dapat diidentifikasi dan dikendalikan. Misalnya, mesin yang mengalami kerusakan mendadak atau kesalahan operator yang tidak disengaja. Penyebab khusus biasanya sporadis dan dapat diatasi dengan perbaikan segera. Penyebab Umum (Common Causes): Merupakan variasi alami yang secara inheren ada dalam proses produksi. Penyebab ini sulit untuk dihilangkan sepenuhnya tanpa perubahan signifikan pada proses. Contohnya adalah fluktuasi kecil pada kualitas bahan baku atau variasi dalam keterampilan operator.

c) Analisis Penyebab Cacat dengan Alat Statistik

Menurut Assauri, penggunaan alat statistik dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengendalikan variabilitas serta penyebab cacat dalam proses produksi. Alat seperti Statistical Process Control (SPC), control charts, dan histogram memungkinkan pengawasan ketat terhadap proses dan mendeteksi penyimpangan atau tren yang mengarah pada cacat. Control Charts (Peta Kendali): Control charts digunakan untuk memantau variasi dalam proses dan membantu mengidentifikasi apakah penyebab cacat berasal dari penyebab umum atau khusus. Jika titik data berada di luar batas kontrol, ini mungkin menunjukkan adanya penyebab khusus yang perlu segera diatasi.

d) Root Cause Analysis (Analisis Akar Penyebab)

Assauri menganjurkan penggunaan analisis akar penyebab untuk mengidentifikasi penyebab utama dari variabilitas atau cacat yang terjadi. Alat seperti 5-Why Analysis atau diagram fishbone (Ishikawa) dapat membantu tim untuk mengeksplorasi faktor-faktor penyebab hingga menemukan akar masalah. Dengan menemukan penyebab utama, perusahaan dapat merancang solusi yang tepat untuk mencegah terulangnya cacat.

e) Peran Inspeksi dan Pemantauan Proses

Assauri menekankan pentingnya inspeksi dan pemantauan proses sebagai langkah untuk mengidentifikasi variabilitas sejak awal. Inspeksi dapat dilakukan

secara manual atau menggunakan teknologi untuk memantau standar kualitas pada setiap tahap produksi. Sampling Inspection: Dalam beberapa situasi, Assauri menyarankan metode sampling inspection, yaitu pemeriksaan pada sampel acak dari produk yang dihasilkan. Metode ini memungkinkan perusahaan untuk mendeteksi variasi yang dapat mengarah pada cacat tanpa harus memeriksa seluruh produk.

f) Peningkatan dan Pencegahan Terhadap Cacat

Assauri menyebutkan bahwa tindakan pencegahan merupakan langkah penting dalam mengatasi variabilitas dan mencegah cacat. Ia menekankan bahwa perusahaan perlu terus meningkatkan proses melalui pendekatan Continuous Improvement (Perbaikan Berkelanjutan) dan meminimalkan penyebab umum maupun khusus. Selain itu, program pelatihan bagi operator dan perawatan rutin untuk mesin produksi juga dapat membantu mengurangi variabilitas yang berpotensi menimbulkan cacat.

g) Analisis Biaya Kualitas (Quality Cost Analysis)

Menurut Assauri, analisis biaya kualitas membantu perusahaan memahami biaya yang terkait dengan variabilitas dan cacat. Biaya kualitas ini meliputi biaya pencegahan, biaya inspeksi, dan biaya kegagalan. Dengan mengevaluasi biaya yang dihasilkan dari cacat dan variabilitas, perusahaan dapat membuat keputusan lebih tepat dalam mengalokasikan sumber daya untuk pengendalian mutu yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

1. <https://pdfs.semanticscholar.org/f478/927b103390d221f81cc4c71bf001eb4ef3dd.pdf>
2. <https://jurnal.unigal.ac.id/ekonologi/article/view/2983>
3. <https://ejournal.stpmataram.ac.id/JIP/article/view/419>
4. Assauri, Sofjan 2004, Manajemen Produksi Dan Operasi

BAB 7

Perbaikan Mutu Berkelanjutan (Kaizen)

Dalam dunia bisnis yang kompetitif, organisasi harus terus beradaptasi dengan perubahan pasar, kebutuhan pelanggan, dan perkembangan teknologi. Salah satu pendekatan yang terbukti efektif untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing adalah penerapan perbaikan mutu berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menganalisis kinerja, mengidentifikasi peluang, dan membuat perubahan bertahap pada proses, produk, dan personel. Dengan menganalisis dan menyempurnakan proses, perusahaan Anda dapat menghemat waktu dan menghasilkan produk yang lebih baik secara keseluruhan [1].

Kaizen adalah cara mengerjakan orang agar bekerja dengan cerdas dan memahami tujuan pekerjaan yang sebenarnya. Karena itu karyawan akan berani untuk mempertanyakan setiap poin utama dari tugas untuk memaksimalkan pekerjaan secara efisien [2]

Jepang telah menjadi negara modern dan maju berkat prinsip budaya kaizen sejak pertengahan abad ke-20. Negara-negara di seluruh dunia, termasuk Indonesia, kagum dengan berbagai keberhasilan tersebut. Dengan menggunakan opini "budaya sebagai faktor penentu", dunia akademik dan media Indonesia sering mencontoh kesuksesan Jepang. Ada gagasan bahwa Jepang memiliki budaya yang unggul, yang menjadikannya negara yang sukses. Opini ini menyimpulkan bahwa Indonesia harus belajar budaya Jepang jika mereka ingin maju seperti Jepang. Dalam *Seikatsu Kaizen* ini, pembaca dibawa ke dalam sejarah modernisasi Jepang yang dimulai pada tahun 1860-an diperlihatkan upaya pemerintah dan masyarakat Jepang untuk membangun negara yang modern, sejahtera, dan maju dengan penduduk yang disiplin, rajin, dan produktif.

7.1 Konsep Kaizen dalam Peningkatan Mutu

- Konsep 3M (Muda, Mura, Muri) [3].

Muda dalam bahasa Jepang berarti menghapus semua yang tidak dibutuhkan untuk mencegah sesuatu yang tidak perlu. Menghapus di sini

diartikan menghilangkan suatu proses dalam pekerjaan kita yang tidak terlalu penting atau tidak terlalu berpengaruh untuk menyelesaikannya.

Mura berarti mengurangi intensitas barang, waktu, atau prosedur untuk menciptakan kondisi yang lebih maksimal. Mengurangi bukan berarti menghilangkan proses. sebaliknya, memaksimalkan potensi dengan jumlah yang seminimal mungkin.

Muri berarti mengubah fungsi suatu benda atau sistem kerja yang digunakan pada konsep kaizen untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Menggunakan peralatan otomatis di tempat kerja erat terkait dengan kegiatan transformasi ini. Sistem kerja otomatis seperti menggunakan mesin atau teknologi modern menggantikan pekerjaan manual yang lebih efisien.

- Gerakan 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke) [3].
5S adalah dasar dari suatu proses perubahan sikap yang melibatkan penerapan penataan, kebersihan, dan kedisiplinan di tempat kerja. Konsep-konsep 5S ini sangat efektif untuk meningkatkan mentalitas dasar pekerja, termasuk cara mereka berpikir dan bertindak selama melakukan tugas mereka, serta sikap yang akan terlihat saat perusahaan menerapkan sistem manajemen.

Seiri memiliki kuasa Dengan memilih sesuai dengan acuan dan prinsip, seiri memiliki kuasa untuk mengatur. Ini berarti menyingkirkan yang tidak diperlukan dan membedakan yang diperlukan. Untuk menghindari sumber masalah

Seiton berarti menyimpan barang di tempat yang teratur atau menata barang dengan cara yang mudah dicari dan diambil. Ini juga menurunkan waktu pencarian. Simpan barang untuk kerapian, kualitas, dan keamanan membutuhkan tempat kerja yang rapi dan terorganisir.

Seiso berarti membersihkan barang-barang yang ada sehingga bersih. Ini berarti membersihkan sampah, kotoran, dan benda-benda asing

serta hal-hal lain yang membuat kotor atau berantakan agar nyaman dan menyenangkan dipandang.

Seiketsu selalu berusaha untuk tempat kerja yang sudah baik dan selalu dimaintenance sehingga masalah dapat dicegah dengan cepat. Kejahatan dan penyimpangan dapat diidentifikasi dan dinilai dengan cepat.

Shitsuke biasanya digunakan untuk mendorong karyawan untuk terus melakukan dan berpartisipasi dalam kegiatan perawatan dan perbaikan.

- Konsep PDCA (Plan, Do, Check, Action) [3].

Dimulai dengan mengidentifikasi masalah yang ada, menetapkan target atau tujuan, dan kemudian membuat rencana penerapan yang tepat.

Menetapkan perencanaan yang matang akan menghasilkan prosedur kerja yang sistematis dan terukur. Konsep rencana juga bertujuan untuk mengurangi kemungkinan kecelakaan dan kegagalan.

Dengan kata lain,

Do mengacu pada pelaksanaan apa pun yang telah ditetapkan organisasi sebagai tujuan. Pelaksanaan ini kemudian dievaluasi dengan data saat ini dan dibandingkan dengan tujuan organisasi dan faktanya. Hasil perbandingan ini menghasilkan rekomendasi untuk tindakan perbaikan.

Check atau pemeriksaan adalah proses mengevaluasi keberhasilan dan pelaksanaan suatu tindakan. Proses memeriksa dilakukan secara bersamaan dengan Do. Hasil evaluasi kemudian digunakan sebagai dasar untuk memutuskan langkah berikutnya. Dilanjutkan hanya jika sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan diperbaiki jika tidak.

Action, atau mengambil tindakan atas hasil target yang tercapai untuk menjadi standar keberhasilan. Setelah itu, temuan tersebut dapat digunakan sebagai bukti untuk memperbaiki masalah di kemudian hari di

organisasi. Tingkat keberhasilannya dapat diukur dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan.

- Konsep Quality, Cost, and Delivery (QDC) [3].

Konsep ini tidak boleh dilupakan karena mencakup mutu, biaya, pengiriman, dan pelayanan. Kaizen menunjukkan ketiga hal: fokus pada proses, jika proses dianggap benar, hasilnya akan baik; biaya kaizen dapat mengurangi biaya produksi produk.

7.2 Siklus Plan, Do, Check, Act (PDCA)

Plan adalah rencana. Ini dimulai dengan mengidentifikasi masalah menggunakan teknik 5W. Teknik ini digunakan dengan analisis sebab akar.

Pada titik ini, buat hipotesis masalah dan tujuan yang ingin dicapai untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Sebelum melanjutkan ke tahap berikutnya, pastikan tim memahami:

1. masalah yang memang harus diselesaikan
2. sumber daya yang diperlukan
3. sumber daya yang saat ini tersedia
4. solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah dengan menggunakan sumber daya tersebut
5. parameter atau metrik untuk mengukur.

Pada tahap ini dari siklus PDCA, hal-hal yang sudah direncanakan harus dimulai, termasuk melakukan pengujian skala kecil untuk mengetahui seberapa baik solusi yang telah direncanakan pada tahap pertama. Cari tahu mana solusi terbaik dan apakah itu akan memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan Anda. Masalah dapat muncul di titik ini. Oleh karena itu, akan lebih baik untuk memulai dengan rencana skala kecil terlebih dahulu di tempat yang aman dan terkendali. Lakukan standarisasi agar semua orang yang terlibat dalam proses benar-benar tahu tugas dan tanggung jawabnya agar tahap Do menjadi lebih sukses.

Pemeriksaan dilakukan di fase Check dalam siklus PDCA. Kanbanize menyatakan bahwa pengujian merupakan langkah paling penting dalam

memperbaiki rencana untuk mencegah kesalahan yang sama dan memastikan bahwa semuanya berjalan dengan baik. karena tahap pengecekan harus dilakukan dengan sangat hati-hati. Seperti namanya, proses Check digunakan untuk memeriksa eksekusi rencana untuk melihat apakah sudah sesuai dengan rencana atau rancangan awal.

Pada langkah ini, permasalahan masalah yang muncul pada tahap Do akan dievaluasi dan mengeliminasi dengan sukses. Proses Do dan Check dapat diulang berulang kali hingga hasilnya sesuai yang diinginkan

Pada titik ini, jika setiap elemen proses telah diefisienkan berdasarkan evaluasi dari tahap Do dan Check yang menemukan masalah. Act adalah langkah terakhir dalam siklus PDCA, tetapi setiap langkah akan dilakukan lagi dan lagi.

Selanjutnya, model PDCA yang telah diperbaharui akan menjadi standart baru untuk proses perusahaan. Ketika prosesnya terus berulang, cobalah untuk selalu dilakukan perbaikan. Setelah mulai menerapkan PDCA, pastikan bertanggung jawab untuk melakukan perbaikan berkelanjutan agar meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

7.3 Pendekatan Lean untuk Efisiensi Proses

Pendekatan Lean adalah salah satu strategi yang berfokus pada identifikasi dan penghapusan pemborosan (*waste*) dalam proses bisnis, dengan tujuan menciptakan nilai maksimum bagi pelanggan menggunakan sumber daya minimum.

Lean bertindak sebagai kerangka kerja strategis untuk memahami proses yang ada di organisasi. Lean membantu tim untuk menganalisis aliran material dan informasi untuk mengidentifikasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah.

7.4 Tantangan dan Solusi dalam Implementasi Kaizen

Banyak perusahaan tahu pentingnya menerapkan Kaizen di tempat kerja, tetapi beberapa tidak melakukannya dengan baik. Ini bisa karena tidak cukup sumber daya untuk melakukan aktivitas, terlalu sibuk karena tekanan bisnis, atau

tidak memahami pentingnya perubahan [4]. seperti berikut merupakan tantangan dan Solusi dalam implementasi Kaizen yang biasanya terjadi:

- a. Resistensi terhadap Perubahan sebagai salah satu masalah utama dalam menerapkan Kaizen. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi harus menerapkan pendekatan manajemen perubahan yang efektif, seperti komunikasi yang jelas, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan pelatihan, dan menekankan kaizen. Banyak orang merasa nyaman dengan kondisi yang sudah ada dan tidak mau menerima prosedur atau teknik kerja baru [5].
- b. Keberhasilan Kaizen sangat bergantung pada dukungan dari pemimpin. Pemimpin harus menunjukkan bahwa mereka berdedikasi untuk perbaikan berkelanjutan dengan berpartisipasi secara aktif, menyediakan sumber daya, dan memberi arahan yang jelas [5].
- c. Apapun yang terjadi pada suatu organisasi keterlibatan karyawan sangat penting untuk keberhasilan implementasi Kaizen. Jika karyawan merasa tidak diberdayakan atau tidak terlibat, implementasi dapat terhambat. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan budaya kerja sama dengan melibatkan karyawan dalam proyek perbaikan dan memberi mereka kesempatan untuk memberikan umpan balik [5].
- d. Pelatihan dan Keterampilan Kaizen membutuhkan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk berkontribusi secara efektif. Kurangnya pelatihan dan pengembangan keterampilan dapat menghambat keberhasilan inisiatif Kaizen. Organisasi harus berinvestasi dalam program pelatihan yang komprehensif untuk membekali karyawan dengan keterampilan dan alat yang diperlukan [5].
- e. Selama proses penerapan Kaizen, sangat penting untuk melakukan komunikasi yang jelas dan konsisten. Jika komunikasi ini tidak efektif, karyawan mungkin tidak dapat memahami tujuan dan keuntungan dari inisiatif ini. Untuk menyampaikan informasi dan menerima umpan balik karyawan, organisasi harus memastikan saluran komunikasi yang terbuka [5].

- f. Keberhasilan Kaizen bergantung pada data dan metrik keputusan yang didasarkan pada data. Kurangnya akses terhadap data relevan dan metrik kinerja dapat menghambat identifikasi peluang perbaikan dan pengukuran dampak perubahan. Organisasi perlu membangun sistem pengumpulan data yang kuat dan menetapkan indikator kinerja utama (KPI) yang sesuai dengan tujuan organisasi [5].

7.5 Studi Kasus Sukses Implementasi Kaizen

Di bawah ini, akan dibahas beberapa contoh sukses implementasi prinsip Kaizen di berbagai perusahaan yang telah berhasil menerapkan filosofi ini untuk meningkatkan efisiensi operasional, kualitas produk, dan keselamatan kerja. Setiap perusahaan menerapkan Kaizen dengan cara yang unik, menyesuaikan dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi dalam proses produksi mereka. Contoh-contoh berikut menunjukkan bagaimana Kaizen dapat berperan dalam memperbaiki berbagai aspek dalam perusahaan, baik dari segi proses internal maupun hubungan dengan pemasok dan mitra bisnis.

- a. Perusahaan manufaktur di Tangerang telah berhasil mengimplementasikan Kaizen untuk meningkatkan efisiensi dan keselamatan kerja. Salah satu contoh implementasi yang sukses adalah dalam penyusunan dokumen yang lebih terorganisir, sehingga proses pencarian file menjadi lebih cepat dan rapi. Selain itu, ruang tunggu sopir dirancang agar lebih nyaman dengan fasilitas seperti AC, sofa, dan televisi, yang membantu sopir beristirahat dengan efisien. Proses pengecekan mesin juga dipercepat dengan penggunaan *engine stand* yang hanya memerlukan waktu 60 menit dan melibatkan dua teknisi. Pengisian oli dilakukan dengan sistem selang langsung terhubung ke drum, mengurangi tumpahan dan mempercepat proses. Dengan menerapkan sistem digital, setiap pekerjaan yang dilakukan teknisi tercatat dan dapat dipantau secara real-time, memungkinkan kontrol yang lebih baik terhadap waktu pengerjaan. Penerapan standar keselamatan juga diperkuat dengan kewajiban bagi mekanik untuk memakai pelindung dan sarung tangan, serta adanya sistem penyimpanan barang yang lebih aman dan terjaga kualitasnya. Selain itu, perusahaan

menciptakan jalur pejalan kaki terpisah dari kendaraan di area pabrik untuk mencegah kecelakaan. Semua perubahan ini menunjukkan bahwa Kaizen mampu meningkatkan produktivitas, mengurangi pemborosan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dan nyaman [6].

- b. Perusahaan Canon telah mengintegrasikan prinsip Kaizen dalam sistem produksi mereka yang dikenal dengan Canon Production System (CPS). CPS berfokus pada tiga elemen utama: quality assurance (QA), production assurance (PA), dan personnel training (PS), yang bertujuan untuk menciptakan proses produksi yang lebih efisien dan berkualitas tinggi dengan biaya yang lebih rendah. Di dalam sistem ini, setiap karyawan dilatih untuk memahami peran mereka dalam mencapai tujuan Kaizen dan diberikan panduan praktis melalui buku CPS yang berisi penjelasan tentang bagaimana sistem tersebut bekerja dan dapat diimplementasikan dalam pekerjaan sehari-hari [7].

Selain itu, Canon juga mendorong keterlibatan karyawan dalam perbaikan berkelanjutan dengan memberikan penghargaan kepada mereka yang memberikan saran perbaikan. Karyawan yang mengajukan ide-ide inovatif diberi poin, yang kemudian dapat dikumpulkan untuk memperoleh berbagai penghargaan, termasuk penghargaan tahunan President's Awards bagi mereka yang memiliki akumulasi poin terbanyak [7].

Canon juga tidak hanya berfokus pada internal perusahaan, tetapi juga mengapresiasi upaya perbaikan yang dilakukan oleh pemasok mereka. Perusahaan ini memberikan penghargaan kepada pemasok yang berhasil menciptakan sistem yang menjanjikan perbaikan dalam hal kualitas, biaya, dan pengiriman. Penghargaan ini diberikan dalam bentuk medali emas, perak, dan penghargaan khusus, yang bertujuan untuk memotivasi pemasok agar terus meningkatkan kualitas dan efisiensi produk mereka. Penerapan prinsip Kaizen di Canon ini tidak hanya terbatas pada produksi, tetapi juga melibatkan semua aspek dalam perusahaan, termasuk pengembangan produk dan hubungan

dengan mitra bisnis, untuk memastikan bahwa perbaikan dilakukan secara menyeluruh dan berkelanjutan [7].

- c. Sony telah mengadopsi prinsip Kaizen sejak awal berdirinya perusahaan dan menjadikannya sebagai bagian penting dari strategi untuk tetap kompetitif di pasar global. Pendiri Sony, Akio Morita, sangat percaya pada pentingnya perbaikan berkelanjutan dan menjadikannya dasar bagi semua proses produksi dan pengembangan produk perusahaan. Salah satu langkah awal yang dilakukan Sony adalah melatih insinyur dan pekerja produksi mereka dengan prinsip-prinsip pengendalian kualitas ala Deming, yang lebih menekankan pada pengukuran dan perbaikan proses daripada sekadar memeriksa produk jadi [7].

Untuk mendorong partisipasi karyawan dalam perbaikan berkelanjutan, Sony juga mengimplementasikan workshop Kaizen yang memberi kesempatan kepada karyawan untuk memberikan saran terkait perbaikan proses dan produk. Perusahaan kemudian menciptakan sistem penghargaan untuk ide-ide inovatif yang diajukan oleh karyawan, guna memotivasi mereka dalam berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan [7].

Salah satu contoh terkenal dari penerapan Kaizen di Sony adalah pengembangan televisi warna Trinitron pada tahun 1960-an. Pada saat itu, insinyur Sony menyadari keterbatasan teknologi yang ada dan bekerja bersama-sama untuk mengembangkan proses produksi baru yang tidak hanya meningkatkan kualitas gambar, tetapi juga mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi. Salah satu inovasi utama dalam proses tersebut adalah penggunaan satu tabung elektron untuk ketiga warna primer, yang memungkinkan pembuatan gambar yang lebih tajam dan lebih cerah. Keberhasilan Sony dalam mengimplementasikan Kaizen dan menciptakan produk revolusioner ini menjadi salah satu tonggak penting dalam sejarah perusahaan, yang terus berlanjut dengan penerapan prinsip-prinsip Kaizen dalam berbagai inovasi produk dan proses di masa depan [7].

7.6 Kaizen dalam Era Digital dan Teknologi Modern

Seiring dengan berkembangnya teknologi digital, Kaizen mengalami evolusi untuk beradaptasi dengan kebutuhan organisasi modern. Kaizen tetap relevan di era digital karena fleksibilitasnya untuk beradaptasi dengan teknologi modern. Dengan memanfaatkan alat digital dan teknologi canggih, Kaizen tidak hanya menjadi metode untuk meningkatkan efisiensi proses. Jika organisasi mampu menggunakan atau mengintegrasikan Kaizen dengan teknologi modern secara baik dan efektif, mereka dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah persaingan global.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Atlassian. *Continuous Improvement: Everything You Need to Know*. Atlassian, <https://www.atlassian.com/agile/project-management/continuous-improvement>. Diakses Pada 12 Desember 2024.
- [2] H. A. Balai, B. Logam, and D. Mesin, “Penerapan Metode Kaizen untuk Peningkatan Mutu Produk Komponen Otomotif (Hafid Abdullah) PENERAPAN METODE KAIZEN UNTUK PENINGKATAN MUTU PRODUK KOMPONEN OTOMOTIF THE IMPLEMENTATION OF KAIZEN METHOD TO INCREASE PRODUCT QUALITY ON AUTOMOTIF COMPONENTS.”
- [3] M. Roofi'i, I. Akbar, A. Nugroho, R. Santono, M. Roofi, and M. Ilham Akbar, “PENDEKATAN KAIZEN DALAM PERBAIKAN MUTU PENDIDIKAN”
- [4] M. G. Maarof and F. Mahmud, “A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises,” *Procedia Economics and Finance*, vol. 35, pp. 522–531, 2016, doi: 10.1016/s2212-5671(16)00065-4.
- [5] *Overcoming the Challenges of Implementing Kaizen*. Lean News, <https://www.lean-news.com/overcoming-the-challenges-of-implementing-kaizen>. Diakses Pada 13 Desember 2024.
- [6] D. Tri, ; Ani Rakhmanita, and ; Anggraini, “Implementasi Kaizen Dalam Meningkatkan Kinerja (Studi Kasus Perusahaan Manufaktur Di Tangerang),” *Jurnal Ecodemica*, vol. 3, no. 2, 2019.
- [7] Process Excellence Network. *7 APAC Companies That Used Kaizen to Achieve Operational Excellence*. Process Excellence Network, <https://www.processexcellencenetwork.com/business-transformation/articles/7-apac-companies-that-used-kaizen-to-achieve-operational-excellence>. Diakses Pada 13 Desember 2024.

BAB 8

KEPEMIMPINAN DALAM TOTAL QUALITY MANAGEMENT

8.1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi yang semakin ketat, kesuksesan organisasi tidak hanya bergantung pada kualitas sebuah produk atau pelayanan yang dihasilkan, tetapi juga pada efektivitas proses manajemen yang diterapkan. Total Quality Management (TQM) menjadi salah satu strategi pendekatan yang berfokus pada peningkatan kualitas atau mutu secara berkelanjutan di setiap aspek organisasi. Konsep ini menekankan pentingnya kolaborasi, inovasi, dan keterlibatan seluruh elemen organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan.(t.t.)

Kondisi saat ini adalah kondisi yang sangat menantang untuk melibatkan manajemen total kualitas ke dalam lingkungan kerja. Sekarang terdapat kesempatan, seperti yang pernah terjadi pada beberapa masa dalam sejarah manusia, untuk memperoleh keuntungan bagi pemimpin manajerial yang mampu mengenali dengan baik kebutuhan yang sedang berkembang kemudian menjadikannya sebuah kesempatan yang berarti guna meningkatkan kualitas dalam pengaturan organisasi (Darling, 1992:3).

Dalam implementasi TQM, peran kepemimpinan menjadi elemen kunci yang menentukan keberhasilan penerapannya. Pemimpin bertindak sebagai motor penggerak perubahan, memberikan visi yang jelas, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung peningkatan kualitas. Mereka tidak hanya bertugas untuk menetapkan standar dan tujuan, tetapi juga memotivasi, memberdayakan, dan melibatkan seluruh anggota tim untuk bersama-sama mencapai hasil terbaik.

Kepemimpinan dalam manajemen kualitas bukan bertujuan untuk mencari dan mencatat kesalahan pekerja serta memberikan hukuman, melainkan untuk mengidentifikasi dan menghilangkan penyebab kesalahan tersebut. Selain itu, kepemimpinan berfokus pada pembinaan pekerja agar dapat menjalankan tugas dengan baik, sambil memperhatikan efektivitas (pencapaian tujuan) dan efisiensi (penggunaan sumber daya) dalam setiap aktivitas.

Kepemimpinan yang efektif dalam Total Quality Management (TQM) memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh tingkatan organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga level operasional. Pemimpin harus mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip TQM ke dalam strategi organisasi, memastikan komunikasi berjalan dengan baik, dan mendorong pengambilan keputusan yang didasarkan pada data. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, serta memperkuat daya saing dan kepercayaan pelanggan, baik di pasar lokal maupun global.

Pendahuluan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan dalam menjamin penerapan TQM yang konsisten, sehingga mampu memberikan dampak signifikan terhadap keberlanjutan organisasi.

8.2 Konsep Dasar Kepemimpinan dalam Total Quality Management

Kepemimpinan (leadership) berbeda dengan pemimpin (leader). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau kelompok dengan maksud mencapai tujuan yang sama. Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin dan mengarahkan, serta memengaruhi anggotanya guna mencapai tujuan organisasi. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan itu adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu untuk tujuan bersama.

Kepemimpinan idealnya tercermin dalam kepribadian (personality), kemampuan (ability), dan kesanggupan (capability) seorang pemimpin, sehingga dapat mewujudkan kepemimpinan yang berkualitas atau sesuai dengan prinsip Total Quality Management (TQM).

Kepemimpinan adalah unsur penting dalam TQM. Menurut konsep Total Quality Management (TQM), pemimpin yang efektif adalah mereka yang peka terhadap perubahan dan mampu bekerja secara terfokus. Dalam TQM,

kepemimpinan berarti menentukan prioritas yang tepat, menciptakan dinamika organisasi yang mendukung, serta mendorong komitmen, semangat, dan antusiasme dari seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.(2021)

8.3 Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai dan Mulyadi (2003), gaya kepemimpinan di artikan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan merupakan kumpulan karakteristik yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya ini juga dapat diartikan sebagai pola perilaku dan strategi yang menjadi preferensi serta sering diterapkan oleh pemimpin dalam menjalankan perannya.
2. Gaya kepemimpinan merupakan pola keseluruhan dari tindakan dan perilaku seorang pemimpin, baik yang terlihat secara langsung maupun yang tidak disadari oleh bawahannya.
3. Gaya kepemimpinan merupakan perpaduan yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang membentuk dasar perilaku seorang pemimpin.
4. Gaya kepemimpinan, baik secara langsung maupun tidak langsung, mencerminkan keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan dan potensi bawahannya.
5. Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya yang mampu memaksimalkan produktivitas, meningkatkan kepuasan kerja, mendukung pertumbuhan individu dan organisasi, serta fleksibel dalam beradaptasi dengan berbagai situasi.

Untuk menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam situasi tertentu, perlu mempertimbangkan tiga elemen utama: kekuatan diri pemimpin, karakteristik bawahan, dan situasi secara menyeluruh. Pada tahun 1960-an, muncul teori kepemimpinan yang dikenal sebagai "pola manajerial," yang mengidentifikasi dua perhatian mendasar dalam kepemimpinan, yaitu perhatian terhadap produksi atau tugas dan perhatian terhadap manusia.(2020)

Berdasarkan teori ini, terdapat empat gaya dasar kepemimpinan:

1. **Gaya Kepemimpinan dengan Fokus Tinggi pada Tugas:** Pemimpin memberikan prioritas utama pada penyelesaian tugas atau pencapaian target produksi, dengan sedikit perhatian terhadap kebutuhan individu.
2. **Gaya Kepemimpinan dengan Fokus Tinggi pada Manusia:** Pemimpin lebih menekankan pada hubungan interpersonal, memperhatikan kesejahteraan, motivasi, dan kepuasan bawahan.
3. **Gaya Kepemimpinan dengan Fokus Rendah pada Tugas dan Manusia:** Pemimpin cenderung kurang berorientasi pada pencapaian tugas maupun hubungan interpersonal, sering dianggap pasif atau tidak tegas.
4. **Gaya Kepemimpinan Seimbang:** Pemimpin memberikan perhatian yang seimbang antara tugas dan kebutuhan manusia, menciptakan harmoni antara pencapaian tujuan dan kesejahteraan bawahan.

Pemilihan gaya yang tepat tergantung pada konteks, dinamika tim, dan kebutuhan organisasi.

Menurut teori ini, **gaya manajemen tim**, yang identik dengan gaya kepemimpinan demokratis, dianggap sebagai pendekatan terbaik untuk semua orang dalam berbagai situasi. Namun, **Contingency Theory Leadership** menyatakan bahwa efektivitas seorang pemimpin tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dan situasi yang dihadapi.

Pendekatan ini menekankan bahwa dua perangkat perilaku diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif:

1. **Perilaku Tugas:** Berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan.
2. **Perilaku Hubungan:** Berorientasi pada membangun hubungan interpersonal yang baik, mendukung bawahan, dan memotivasi tim.

Kombinasi dari kedua perilaku ini menghasilkan empat gaya kepemimpinan:

1. **Gaya Instruktif (High Task, Low Relationship):** Pemimpin memprioritaskan penyelesaian tugas, memberikan arahan yang jelas, namun kurang melibatkan hubungan interpersonal.

2. **Gaya Partisipatif (High Task, High Relationship):** Pemimpin aktif memberikan arahan dan menyelesaikan tugas, sambil menjaga hubungan interpersonal yang baik.
3. **Gaya Delegatif (Low Task, High Relationship):** Pemimpin lebih mengandalkan bawahan dalam penyelesaian tugas, dengan fokus utama pada membangun hubungan dan memberi dukungan.
4. **Gaya Pendiam (Low Task, Low Relationship):** Pemimpin memberikan sedikit arahan dan perhatian, cenderung pasif dalam pengelolaan tugas dan hubungan.

Menurut teori kontingensi, gaya kepemimpinan yang efektif bergantung pada konteks dan kondisi yang spesifik. Seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya mereka untuk memenuhi kebutuhan situasi tertentu.

8.2.1. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Berikut adalah tiga tipe gaya kepemimpinan yang sering digunakan dalam organisasi:

a. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan ini memusatkan seluruh kekuasaan pada satu individu, di mana pemimpin berperan sebagai otoritas tunggal dalam pengambilan keputusan. Dalam tipe ini:

- Bawahan hanya berperan sebagai pelaksana keputusan dan perintah pimpinan.
- Pemimpin melihat dirinya sebagai individu yang lebih superior dalam berbagai aspek dibandingkan dengan bawahannya.
- Kemampuan bawahan sering dianggap rendah sehingga mereka dianggap tidak mampu melakukan sesuatu tanpa arahan atau perintah.

b. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Sebaliknya, tipe ini memberikan kebebasan penuh kepada bawahan dalam mengambil keputusan dan menjalankan kegiatan. Ciri-cirinya meliputi:

- Pemimpin lebih berfungsi sebagai simbol atau penasihat.

- Bawahan memiliki kebebasan untuk bekerja sesuai kehendak dan kepentingan mereka, baik secara individu maupun dalam kelompok kecil.
- Pemimpin cenderung tidak campur tangan langsung dalam kegiatan atau proses pengambilan keputusan.

c. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Pada tipe ini, manusia dianggap sebagai elemen utama dalam organisasi. Pemimpin:

- Menghargai bawahan sebagai individu dengan kepribadian dan potensi unik.
- Memberikan ruang bagi berbagai pendapat, kreativitas, inisiatif, dan buah pikiran bawahannya.
- Mengambil keputusan melalui musyawarah yang melibatkan seluruh tingkatan organisasi.
- Selalu berusaha untuk memanfaatkan potensi setiap anggota tim dengan efektif.
- Bersifat aktif, dinamis, dan terarah, dengan fokus pada kerja sama dan pencapaian tujuan bersama.

Ketiga tipe kepemimpinan ini dapat digunakan secara fleksibel dan saling melengkapi sesuai dengan kebutuhan dan situasi untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif.

8.4 Karakteristik Pemimpin dalam Total Quality Management

Kepemimpinan dalam Total Quality Management (TQM) menurut Goetsch dan David (dalam Tjiptono dan Diana, 2003:152) didefinisikan sebagai kemampuan untuk memotivasi dan membangkitkan semangat orang lain agar memiliki tanggung jawab penuh dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam TQM, kepemimpinan didasarkan pada filosofi bahwa perbaikan terus-menerus terhadap metode dan proses kerja dapat meningkatkan kualitas, efisiensi biaya, produktivitas, dan daya saing organisasi.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003:153-154), pemimpin yang baik perlu memiliki karakteristik berikut:

1. Tanggung Jawab yang Seimbang

Pemimpin perlu mampu menyeimbangkan antara tanggung jawab terhadap tugas yang dilaksanakan dan tanggung jawab terhadap individu yang melaksanakan tugas tersebut.

2. Model Peran yang Positif

Seorang pemimpin perlu menjadi panutan dalam tanggung jawab, perilaku, atau prestasi yang diharapkan dari perannya sebagai figur kunci dalam organisasi.

3. Keterampilan Komunikasi yang Baik

Pemimpin harus mampu menyampaikan ide-ide dengan cara yang jelas, ringkas, dan efektif sehingga dapat dipahami oleh bawahan.

4. Penentuan Arah dan Visi

Kepemimpinan melibatkan penentuan arah perubahan dan pembentukan visi yang jelas, berbeda dengan manajemen yang lebih berfokus pada perencanaan dan penganggaran untuk mengatasi kompleksitas.

5. Kemampuan Mengorganisasi dan Menyusun Staf

Pemimpin yang baik harus dapat mengembangkan kemampuan untuk melaksanakan rencana melalui pengorganisasian dan penyusunan staf secara efisien.

6. Pengendalian dan Pemecahan Masalah

Pemimpin juga bertanggung jawab memastikan pencapaian rencana dengan cara mengendalikan proses kerja dan memberikan solusi atas masalah yang muncul.

Dengan karakteristik ini, seorang pemimpin dapat menjalankan perannya dalam kerangka TQM untuk mencapai keberhasilan organisasi secara berkesinambungan.

8.5 Fungsi Kepemimpinan dalam Total Quality Management

Secara operasional, kepemimpinan dapat dibagi menjadi lima fungsi utama (Rivai dan Mulyadi, 2003):

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini melibatkan komunikasi satu arah, di mana pemimpin bertindak sebagai komunikator yang menentukan apa, bagaimana, dan di mana perintah dilaksanakan untuk mencapai efektivitas dalam implementasi keputusan. Kepemimpinan yang baik membutuhkan kemampuan untuk memotivasi dan menggerakkan orang lain agar mereka mau melaksanakan instruksi yang diberikan.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Dalam tahap awal pengambilan keputusan, pemimpin sering kali membutuhkan masukan dari bawahannya yang memiliki informasi relevan. Setelah keputusan diambil dan dalam proses pelaksanaan, konsultasi kembali dilakukan untuk mendapatkan umpan balik (feedback). Tujuannya adalah menyempurnakan keputusan yang telah dibuat. Dengan pendekatan konsultatif, diharapkan keputusan pemimpin mendapat dukungan sehingga lebih mudah diimplementasikan, menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini melibatkan usaha pemimpin untuk mengaktifkan peran bawahannya dalam pengambilan dan pelaksanaan keputusan. Namun, partisipasi dilakukan secara terkendali dan terarah melalui kerja sama tanpa melanggar batas tugas masing-masing. Pemimpin tetap memegang peran sebagai pemimpin, bukan sebagai pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Dalam fungsi ini, pemimpin memberikan kewenangan kepada bawahan untuk membuat atau menetapkan keputusan, baik dengan persetujuan pemimpin maupun secara mandiri. Delegasi mencerminkan kepercayaan, di mana pemimpin percaya bahwa bawahannya memiliki prinsip, pemahaman, dan tujuan yang selaras.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini mencakup kemampuan pemimpin untuk mengatur aktivitas bawahannya secara terarah, dengan koordinasi yang efektif demi mencapai tujuan

bersama. Pengendalian diwujudkan melalui bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Kelima fungsi ini dilaksanakan secara terpadu dalam aktivitas kepemimpinan yang melibatkan beberapa langkah:

1. Pemimpin menguraikan program kerja.
2. Memberikan arahan yang jelas.
3. Mendorong kebebasan berpikir dan mengungkapkan pendapat.
4. Mengembangkan kerja sama yang harmonis.
5. Mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah sesuai tanggung jawab.
6. Memanfaatkan pengawasan sebagai alat pengendali.

Penerapan fungsi-fungsi ini membentuk pola kepemimpinan yang berbeda, yang pada akhirnya menjadi dasar klasifikasi gaya kepemimpinan.

8.6 Peran Kepemimpinan dalam Mendorong Organisasi untuk Mengimplementasikan Prinsip-Prinsip Total Quality Management

Seorang pemimpin dalam manajemen kualitas total (TQM) adalah individu yang mampu memanfaatkan keahliannya untuk memengaruhi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif mampu membangkitkan dedikasi dan kompetensi tinggi dari timnya untuk mencapai hasil yang diinginkan perusahaan.(2017)

Peran Kepemimpinan dalam Implementasi TQM

1. Mengembangkan Visi, Arah, dan Strategi Perusahaan

Pemimpin berperan dalam merancang visi yang menjadi panduan perusahaan, menentukan arah, dan menyusun strategi yang diperlukan untuk mencapai visi tersebut. Visi kemudian dijabarkan ke dalam misi sebagai langkah konkret untuk diterapkan sesuai tujuan dan sasaran organisasi.(2007)

Visi organisasi berfungsi sebagai kerangka kerja yang menuntun nilai-nilai dan keyakinan perusahaan. Sebuah visi yang efektif seharusnya sederhana, dirangkum dalam satu kalimat atau moto yang mudah dipahami dan dipercaya oleh seluruh karyawan (Gasperz, 2001:9).

Visi yang terdefinisi dengan baik memiliki pengaruh signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Dalam kaitannya dengan TQM, visi dan tujuan organisasi harus dijelaskan dengan baik, diidentifikasi, serta dikomunikasikan untuk mendukung filosofi TQM (Groth, 1995:56).

2. Komunikasi

Komunikasi menjadi elemen kunci yang mengintegrasikan berbagai teknik, praktik, filosofi, dan alat untuk keberhasilan pengembangan manajemen kualitas. Bentuk komunikasi, baik lisan maupun tulisan, harus melibatkan empat elemen utama: pengirim, penerima, pesan, dan media. Keempat elemen ini harus dikelola secara efektif agar komunikasi berjalan efisien (Gasperz, 2001:35).

Tanpa komunikasi yang baik, visi yang menarik dan semangat tinggi dalam organisasi sulit untuk diwujudkan. Pemimpin harus mampu menyampaikan tujuan dengan cara yang membangkitkan antusiasme dan komitmen tim. Kepemimpinan yang komunikatif melibatkan sikap terbuka, adil, menghargai kreativitas, dan menerima pandangan baru, sehingga memfasilitasi pembentukan tim yang memahami serta menerima visi dan strategi perusahaan.

3. Memberikan Motivasi

Pemimpin harus mampu memotivasi bawahannya untuk percaya dan bangga terhadap organisasi melalui semangat kerja, penghargaan, dan contoh nyata. Pemimpin yang baik tidak hanya mengarahkan melalui ucapan, tetapi juga melalui tindakan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi. Pemimpin mutu diukur dari kemampuan mereka dalam membantu keberhasilan setiap individu dalam organisasi. Melibatkan semua elemen manajemen untuk mencapai tujuan bersama adalah kunci keberhasilan, sehingga setiap anggota dapat menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya dengan sukses. Tugas utama pemimpin adalah meningkatkan efektivitas sistem manajemen kualitas untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.(2012)

4. Kepercayaan

Kepercayaan adalah fondasi penting bagi keberhasilan perusahaan. Tanpa kepercayaan, sulit membayangkan sebuah tim yang berorientasi pada kualitas dapat berfungsi secara efektif. Kepercayaan menciptakan stabilitas, konsistensi, dan kredibilitas, yang menjadi dasar operasi dan keberhasilan perusahaan. Pemimpin yang terpercaya menunjukkan integritas, memberikan kejelasan posisi, dan membangun hubungan yang dapat diandalkan. Kepercayaan yang kuat memastikan keberlanjutan dan keberhasilan implementasi TQM dalam organisasi.

8.7 Tantangan dalam Kepemimpinan Total Quality Management

Kepemimpinan dalam TQM memerlukan pendekatan menyeluruh untuk memastikan kualitas tercapai di semua aspek organisasi. Namun, implementasi TQM sering kali menghadapi berbagai tantangan, antara lain:

1. Resistensi terhadap Perubahan

Banyak karyawan dan manajemen yang cenderung menolak perubahan karena ketidakpastian, kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan, atau kenyamanan dengan cara kerja yang lama. John P. Kotter, seorang ahli perubahan organisasi, menekankan pentingnya menciptakan rasa urgensi dan membangun tim untuk mengatasi perlawanan terhadap perubahan.

2. Kurangnya Komitmen dari Manajemen Puncak

TQM memerlukan keterlibatan penuh dari manajemen puncak. Tanpa dukungan ini, inisiatif TQM sering kali tidak berhasil. W. Edwards Deming, yang dikenal sebagai bapak TQM, menyatakan bahwa keterlibatan pimpinan puncak adalah kunci keberhasilan dalam menerapkan filosofi kualitas.

3. Komunikasi yang Tidak Efektif

Pelaksanaan TQM membutuhkan komunikasi yang jelas, terbuka, dan konsisten di semua level organisasi. Komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman dan konflik internal.

4. Kurangnya Pelatihan dan Pendidikan

Banyak organisasi yang gagal memberikan pelatihan yang cukup kepada karyawan agar mereka memahami prinsip-prinsip TQM. Joseph Juran, salah

satu pelopor dalam manajemen kualitas, berpendapat bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan dasar dari pengembangan kualitas yang berkelanjutan.

5. Fokus pada Tujuan Jangka Pendek

Seringkali, organisasi terlalu fokus pada pencapaian hasil jangka pendek dan mengabaikan inisiatif TQM yang membutuhkan komitmen jangka panjang. Philip B. Crosby, yang terkenal dengan konsep "Zero Defects," mengingatkan bahwa kualitas memerlukan komitmen berkelanjutan untuk mencapai hasil yang optimal dalam jangka panjang.

6. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung

Jika budaya organisasi tidak mendukung kolaborasi, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan, penerapan TQM akan sangat sulit dilakukan.

8.8 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kesuksesan Total Quality Management

Kepemimpinan memegang peran yang sangat penting dalam kesuksesan implementasi TQM. Pemimpin yang efektif dapat menciptakan lingkungan yang mendorong perbaikan terus-menerus, memberdayakan karyawan, dan memastikan bahwa prinsip-prinsip TQM diterapkan secara menyeluruh di seluruh organisasi. Berikut adalah pengaruh utama kepemimpinan terhadap keberhasilan TQM, beserta pendapat para ahli:

1. Menciptakan Visi dan Arah yang Jelas

Pengaruh: Pemimpin menetapkan visi yang fokus pada kualitas dan mengarahkan organisasi untuk mencapainya. Tanpa visi yang jelas, inisiatif TQM bisa kehilangan fokus dan arah yang tepat.

2. Komitmen dan Dukungan Manajemen Puncak

Pengaruh: Komitmen dari manajemen puncak memberikan legitimasi terhadap inisiatif TQM dan memastikan bahwa seluruh lapisan organisasi mendukung perubahan yang diperlukan.

3. Membangun Budaya Organisasi yang Mendukung Kualitas

Pengaruh: Pemimpin menciptakan budaya yang mendukung kerja tim, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan, yang menjadi dasar kesuksesan TQM.

4. **Pemberdayaan Karyawan dan Delegasi**

Pengaruh: Pemimpin yang memberdayakan karyawan memberikan mereka kebebasan untuk mengambil inisiatif dan berkontribusi dalam meningkatkan kualitas, yang mempercepat proses perbaikan dan pencapaian tujuan TQM.

5. **Pengambilan Keputusan Berbasis Data**

Pengaruh: Pemimpin yang memanfaatkan data dan analitik dalam proses pengambilan keputusan memastikan bahwa inisiatif TQM dijalankan secara objektif dan terukur, mengurangi bias dan meningkatkan akurasi.

6. **Komunikasi yang Efektif**

Pengaruh: Pemimpin dengan keterampilan komunikasi yang baik dapat dengan jelas menyampaikan tujuan, manfaat, dan proses TQM kepada seluruh organisasi, memastikan bahwa semua pihak memahami dan mendukung perubahan yang dilakukan.

7. **Mendukung Pembelajaran dan Pengembangan**

Pengaruh: Pemimpin yang mendukung pelatihan dan pengembangan karyawan meningkatkan kompetensi mereka dalam menjalankan TQM, memperkuat kemampuan organisasi untuk mencapai kualitas yang lebih tinggi.

Kepemimpinan yang kuat dalam aspek-aspek ini memastikan bahwa TQM dapat diimplementasikan secara efektif dan mencapai hasil yang diinginkan.

8.9 Studi Kasus Implementasi Kepemimpinan dalam Total Quality Management

Studi Kasus: Kepemimpinan dan Implementasi TQM di Toyota Motor Corporation

Latar Belakang

Toyota Motor Corporation dikenal sebagai salah satu perusahaan otomotif yang sukses dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip Total Quality Management

(TQM) ke dalam operasional bisnis mereka. Kepemimpinan yang kuat memainkan peran kunci dalam membangun budaya kualitas, inovasi, dan perbaikan terus-menerus, yang menjadi dasar dari sistem produksi Toyota, yaitu Toyota Production System (TPS).

Peran Kepemimpinan dalam Implementasi TQM

1. Komitmen Manajemen Puncak

- Pemimpin Toyota, seperti Eiji Toyoda dan Taiichi Ohno, sangat terlibat dalam penerapan TQM. Mereka memastikan bahwa filosofi "kaizen" (perbaikan berkelanjutan) diterapkan di seluruh organisasi.
- Kepemimpinan mereka menunjukkan bahwa kualitas adalah prioritas utama, bahkan lebih penting daripada kuantitas produksi.

2. Membangun Budaya Organisasi Berbasis Kualitas

- Budaya Toyota berfokus pada prinsip "Genchi Genbutsu" (pergi ke sumber masalah). Pemimpin mendorong karyawan untuk langsung terjun ke tempat kerja (gemba) untuk memahami proses dan memperbaiki masalah dengan segera.
- Toyota menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama tim, inovasi, dan pemberdayaan karyawan.

3. Komunikasi dan Transparansi

- Kepemimpinan Toyota menanamkan nilai keterbukaan dan komunikasi dua arah. Pemimpin sering terlibat langsung dengan karyawan di lapangan untuk mendengarkan tantangan mereka dan memberikan solusi yang tepat.

4. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

- Toyota menggunakan berbagai alat analisis seperti diagram Ishikawa dan metode statistik untuk memastikan keputusan terkait kualitas didasarkan pada data yang mendalam.
- Kepemimpinan memastikan bahwa setiap perubahan proses atau produk selalu dievaluasi dampaknya terhadap kualitas.

5. Pemberdayaan Karyawan

- Sistem "Toyota Suggestion System" mendorong karyawan untuk memberikan ide-ide perbaikan. Pemimpin menghargai setiap kontribusi, baik besar maupun kecil.
- Program pelatihan intensif membantu karyawan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam pekerjaan sehari-hari mereka.

Hasil Implementasi TQM di Toyota

1. Kualitas Produk yang Tinggi

Toyota menjadi salah satu merek paling dihormati di dunia berkat kualitas dan keandalannya.

2. Efisiensi Operasional

Dengan filosofi lean manufacturing yang merupakan bagian dari TQM, Toyota mampu mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas.

3. Keberlanjutan Bisnis

Toyota berhasil mempertahankan daya saing global dan mampu menghadapi tantangan pasar dengan baik.

Tantangan yang Dihadapi

- **Krisis Penarikan Kendaraan (Recall Crisis)**

Pada tahun 2009-2010, Toyota menghadapi krisis besar karena penarikan jutaan kendaraan akibat masalah kualitas. Namun, kepemimpinan Toyota cepat mengambil langkah untuk memulihkan kepercayaan pelanggan dengan meningkatkan proses pemeriksaan kualitas dan mengadopsi pendekatan yang lebih proaktif dalam manajemen risiko.

Pelajaran dari Studi Kasus

1. Kepemimpinan yang Visioner dan Terlibat

Kepemimpinan yang aktif terlibat dan memiliki visi jelas adalah kunci keberhasilan implementasi TQM.

2. Fokus pada Karyawan

Memberikan perhatian pada karyawan dapat meningkatkan keterlibatan mereka dan mendorong inovasi dalam perbaikan kualitas.

3. Pentingnya Perbaikan Berkelanjutan

Tidak ada sistem yang sempurna; organisasi harus siap untuk belajar dari kesalahan dan terus memperbaiki diri.

8.10 Kesimpulan

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku individu atau kelompok dengan tujuan untuk mencapai sasaran bersama. Pemimpin, pada sisi lain, adalah individu atau kelompok yang memiliki posisi untuk memimpin, seperti kepala, komandan, atau ketua. Secara keseluruhan, kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu proses yang mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam suatu situasi tertentu untuk mencapai tujuan bersama.

Keberhasilan dalam penerapan kepemimpinan dalam TQM (Total Quality Management) membutuhkan peran aktif dari para pemimpin untuk mengatasi berbagai tantangan yang muncul. Ini dapat dilakukan melalui strategi yang terencana dengan baik, komunikasi yang efektif, serta pelatihan dan pengembangan budaya organisasi yang mendukung. Panduan dari tokoh-tokoh seperti Deming, Juran, dan Drucker sangat berguna dalam membantu organisasi mengimplementasikan TQM secara efektif.

Kepemimpinan berperan sebagai fondasi dalam keberhasilan penerapan TQM. Pemimpin yang memiliki komitmen, visi yang jelas, dan mendukung, akan menciptakan lingkungan yang memungkinkan penerapan TQM berjalan dengan maksimal. Pendapat dari para ahli seperti Deming, Juran, dan Schein menawarkan panduan strategis bagi organisasi untuk memastikan bahwa kepemimpinan dapat berkontribusi pada keberhasilan implementasi TQM.

DAFTAR PUSTAKA

- Ginting, Rosalina, dan Titik Haryati. 2012. "KEPEMIMPINAN DAN KONTEKS PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN." *Jurnal Ilmiah CIVIS* II(2). <http://www.bpkpenabur.or.id/files/Hal106->.
- Penulis, Tim, Raka Pria Anugrah, Farah T Chalida Hanoum, Nugroho Djati Satmoko, Roberto Tomahuw, Raden Isma Anggraini, Ester Manik, dkk. *MANAJEMEN KUALITAS*. ed. N.Rismawati. WidinaMediaUtama. www.freepik.com.
- Rahmah, Elva, dan Dan Marlina. 2017. "PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENDORONG ORGANISASI UNTUK MENGIMPLEMENTASIKAN PRINSIP-PRINSIP TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) DI PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS NEGERI PADANG." *Jurnal Pustaka Budaya* 4(2).
- Rahmawati, Salma Nur Azizah, dan Achmad Supriyanto. 2020. "Pentingnya Kepemimpinan dan Kerjasama Tim Dalam Implemeentasi Manajemen Mutu Terpadu." *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan* 5(1): 1. doi:10.26740/jdmp.v5n1.p1-9.
- Setiawan, Nanang. 2021. "DETERMINASI MOTIVASI KERJA DAN KINERJA PEGAWAI: TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN GAYA KEPEMIMPINAN (LITERATURE REVIEW MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA)." 1(3). doi:10.38035/jihhp.v1i3.
- Sukwadi, Ronald. 2007. "PENGEMBANGAN MODEL KONSEPTUAL: PERAN TQM DALAM KEPEMIMPINAN BERKUALITAS UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN." *INASEA* 8(1): 16–31.

BAB 9

KETERLIBATAN KARYAWAN DAN PENGEMBANGAN TIM

9.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan elemen krusial dalam organisasi dan asset berharga yang berperan penting dalam menentukan kesuksesan organisasi. Untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya manusia dalam menciptakan keunggulan kompetitif, setiap karyawan perlu memiliki keterampilan dan kemampuan yang memadai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sumber daya manusia memiliki peran signifikan dalam memengaruhi kemajuan organisasi, sehingga kualitas dan kapabilitas mereka menjadi faktor penentu. Semakin tinggi kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

Perusahaan membutuhkan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan, dan manusia adalah salah satu yang paling utama. Saat ini, manusia tidak lagi dianggap hanya sebagai faktor produksi, melainkan sebagai sumber daya strategis yang berperan penting dalam kemajuan perusahaan. Sebagai elemen kunci dalam pencapaian tujuan perusahaan, sumber daya manusia perlu diberdayakan agar mampu memberikan kinerja optimal.

Pemberdayaan karyawan bertujuan meningkatkan prestasi kerja sekaligus mengukur sejauh mana keterlibatan karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi (Didit, 2016). Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement) adalah kondisi psikologis di mana karyawan merasa memiliki kepentingan terhadap keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk memberikan kinerja yang melampaui tuntutan pekerjaan (Ramadhan & Sembiring, 2017). Employee engagement diyakini mampu membawa perubahan positif pada individu, tim, dan perusahaan.

Keterlibatan karyawan dan pengembangan tim merupakan dua aspek yang saling terkait dan krusial dalam menciptakan organisasi yang sukses dan berkelanjutan. Keterlibatan karyawan mengacu pada sejauh

mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan berkomitmen terhadap pekerjaan serta tujuan perusahaan. Karyawan yang terlibat akan lebih produktif, inovatif, dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil kerja mereka. Di sisi lain, pengembangan tim berfokus pada peningkatan kemampuan kolaborasi, komunikasi, dan koordinasi antar anggota tim untuk mencapai tujuan bersama secara efektif. Dalam dunia kerja yang semakin kompleks dan dinamis, kedua hal ini tidak dapat pisahkan. Tim yang terlibat dengan baik cenderung lebih mampu bekerja secara harmonis dan efektif, sementara pengembangan tim yang berkelanjutan dapat mendukung keterlibatan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk berkembang, belajar, dan berkontribusi lebih maksimal.

Pendahuluan ini menegaskan pentingnya pemberdayaan karyawan dan pengembangan tim karena dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kreativitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

9.2 Pemberdayaan karyawan dalam peningkatan mutu

Pemberdayaan karyawan adalah suatu konsep dan strategi dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada memberikan tanggung jawab, otoritas, dan kewenangan kepada karyawan dalam pengambilan keputusan, berkontribusi, dan mengambil peran aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Pemberdayaan karyawan bukan hanya memberikan tanggung jawab, tetapi juga melibatkan pengembangan potensi, memberikan karyawan peran yang lebih aktif, dan memberikan mereka kepercayaan untuk berpartisipasi dalam inisiatif perusahaan. Pemberdayaan karyawan mencakup beberapa aspek penting yaitu sebagai berikut:

1. Otoritas dan tanggung jawab:

Pemberdayaan karyawan memberikan mereka wewenang untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka. Hal ini menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar dan merangsang kreativitas dalam mencari solusi terbaik.

2. Keterlibatan:

Karyawan yang merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan akan lebih terikat pada tujuan dan hasil perusahaan. Keterlibatan ini mendorong loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi.

3. Pengembangan keterampilan:

Pemberdayaan melibatkan memberikan pelatihan dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan karyawan. Ini memberi mereka alat untuk tumbuh dan berkontribusi lebih baik.

4. Motivasi:

Karyawan yang diberdayakan cenderung lebih termotivasi karena merasa diakui dan memiliki peran yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

5. Inovasi:

Dengan memberikan karyawan ruang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, perusahaan dapat mendapatkan pandangan yang beragam dan ide-ide inovatif.

6. Keseimbangan kerja:

Pemberdayaan juga melibatkan memberikan fleksibilitas yang memungkinkan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Pemberdayaan karyawan tidak hanya bergantung pada keinginan mereka untuk berkontribusi, tetapi juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal dan eksternal dalam lingkungan kerja. Berikut ini adalah delapan faktor utama yang memengaruhi pemberdayaan karyawan:

1. Lingkungan Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja yang mendukung merupakan fondasi penting dalam mendorong pemberdayaan karyawan. Budaya organisasi yang inklusif, di mana setiap suara dihargai dan perbedaan diakui, menciptakan suasana di mana karyawan merasa nyaman untuk berpartisipasi dan berkontribusi. Ketika karyawan merasa diterima dan dihargai oleh rekan-rekan dan manajemen, mereka cenderung lebih terbuka untuk berbagi ide dan berani mengambil risiko untuk mencapai tujuan bersama.

2. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan

Memberikan karyawan akses dan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan adalah faktor penting dalam mendorong pemberdayaan. Karyawan yang merasa memiliki suara dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka akan merasa lebih memiliki terhadap hasil yang dihasilkan. Dengan terlibat dalam pengambilan keputusan, karyawan juga dapat memberikan pandangan yang beragam dan menghasilkan solusi yang lebih baik.

3. Komunikasi Efektif

Komunikasi yang efektif adalah fondasi bagi pemberdayaan karyawan. Informasi yang jelas dan tepat waktu memungkinkan karyawan untuk memahami tujuan perusahaan, tugas-tugas mereka, dan bagaimana peran mereka berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Komunikasi dua arah, di mana karyawan dapat memberikan masukan dan umpan balik, menciptakan lingkungan yang lebih terbuka dan responsif terhadap perubahan.

4. Pengembangan Skill

Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka akan merasa lebih percaya diri dan kompeten dalam menjalankan tugas. Program pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu akan membantu meningkatkan kualifikasi dan kemampuan mereka. Karyawan yang merasa kemampuannya diperhitungkan akan lebih termotivasi untuk mengambil peran aktif dalam mencapai tujuan perusahaan.

5. Pengakuan dan Reward

Pengakuan dan reward bagi kontribusi karyawan adalah pendorong kuat pemberdayaan. Karyawan yang merasa dihargai atas kerja keras dan pencapaian mereka akan memiliki motivasi intrinsik untuk terus berprestasi. Reward, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, mengirimkan pesan bahwa upaya mereka diakui dan diapresiasi oleh

manajemen, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan emosional dan komitmen karyawan.

6. Tanggung Jawab dan Tantangan

Memberikan karyawan tanggung jawab yang lebih besar dan tantangan yang sesuai dengan kemampuan mereka adalah cara lain untuk mendorong pemberdayaan. Ketika karyawan merasa diberikan kepercayaan untuk mengambil alih tugas yang lebih kompleks, mereka merasa diakui sebagai aset penting bagi organisasi. Tantangan ini juga merangsang perkembangan dan pertumbuhan pribadi.

7. Akses terhadap Informasi

Karyawan yang memiliki akses terhadap informasi yang relevan tentang tujuan perusahaan, kinerja, dan kebijakan internal akan lebih mampu mengambil keputusan yang tepat. Akses ini memberikan karyawan landasan yang lebih kuat untuk berpartisipasi dalam inisiatif organisasi dan berkontribusi pada perbaikan proses.

8. Fleksibilitas

Memberikan fleksibilitas dalam hal waktu dan cara kerja adalah faktor yang makin penting dalam pemberdayaan karyawan. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan kebutuhan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Karyawan yang dapat mengatur jadwal mereka sendiri cenderung lebih produktif dan lebih terlibat dalam pekerjaan.

Dalam rangka mencapai pemberdayaan karyawan yang optimal, perusahaan perlu memperhatikan dan mengelola faktor-faktor ini dengan cermat. Dengan lingkungan yang mendukung, komunikasi yang baik, pengembangan keterampilan, pengakuan yang memadai, dan faktor-faktor lain yang terkait, perusahaan dapat menciptakan budaya yang mempromosikan pemberdayaan karyawan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik secara keseluruhan.

9.3 Pembentukan tim lintas fungsi

Tim lintas fungsi adalah sekelompok orang dengan berbagai keahlian yang bersatu untuk mencapai tujuan bersama. Tim lintas fungsi biasanya menganggap tim sebagai sekelompok orang yang memiliki pekerjaan serupa tim pemasaran, departemen TI, divisi penjualan. Tim lintas fungsi memiliki kewenangan khusus dalam pengambilan keputusan misalnya, tim tersebut menyampaikan rencananya mengenai sebuah proyek langsung kepada CEO, alih-alih menjalankannya melalui proses persetujuan yang biasa.

Tim lintas fungsi bekerja dengan cara yang berbeda dalam berbagai jenis organisasi. Perusahaan rintisan dan usaha kecil sering kali bersifat lintas fungsi hanya karena sifat ukurannya. Perusahaan-perusahaan tersebut tidak cukup besar untuk memiliki tim yang terspesialisasi, sehingga karyawan dari berbagai bidang keahlian secara otomatis bekerja sama dalam sebagian besar proyek atau keputusan. Perusahaan yang lebih besar dapat membentuk tim lintas fungsi sebagai kelompok kerja untuk menangani proyek atau tujuan tertentu. Dengan kata lain, mereka masih memiliki departemen khusus yang terpisah. Namun, tim terlepas dari berbagai departemen berkumpul dalam tim lintas fungsi untuk tujuan tertentu. Di perusahaan besar lainnya, tim lintas fungsi merupakan struktur utama.

Tim lintas fungsi mengatasi tantangan lingkungan bisnis modern segala sesuatunya berubah dengan sangat cepat, dan dibutuhkan inovasi yang konsisten agar dapat bertahan. Tim lintas fungsi juga memiliki nilai bisnis yang baik dalam berbagai hal. Hal ini dapat membantu perusahaan bergerak lebih cepat dan lebih efisien, dan bahkan memberikan “uji coba” pada proyek baru sebelum merekrut tim penuh waktu baru untuk proyek tersebut.

Pembentukan tim lintas fungsi dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memimpin pemilihan tim
2. Memastikan anggota tim memahami peran dan merumuskan pendekatan mereka

3. Membangun kepercayaan bahwa tim berada di “ruang aman” untuk dialog yang jujur dan bermartabat.
4. Memfasilitasi pembagian pengetahuan yang relevan dari masing-masing pakar fungsional.

9.4 Pelatihan dan pengembangan karyawan untuk TQM

(Said dan Firman, 2021) mendefinisikan pelatihan sebagai aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pelatihan dipahami sebagai proses pendidikan yang berlangsung dalam waktu singkat dengan metode yang sistematis dan terorganisasi. Penjelasan ini menegaskan bahwa pelatihan bertujuan mengembangkan sumber daya manusia melalui proses identifikasi kebutuhan, evaluasi, dan pembelajaran yang dirancang untuk membantu karyawan memperoleh keterampilan yang relevan dengan tugas mereka saat ini maupun di masa depan.

Pengembangan sumber daya manusia, sebagaimana diungkapkan oleh Prasodjo (2020), meliputi berbagai aktivitas yang dilakukan organisasi untuk memastikan karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan guna menghadapi tantangan pekerjaan saat ini atau di masa mendatang.

Dalam konteks *Total Quality Management* (TQM), pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan meningkatkan kompetensi dan keterampilan guna mendukung kualitas produk dan layanan yang dihasilkan. TQM merupakan pendekatan manajemen yang menyeluruh, melibatkan setiap elemen organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan melalui perbaikan berkelanjutan.

A. Tujuan Pelatihan dalam TQM

1. Mewujudkan tim yang bekerja secara ikhlas tanpa konflik atau kompetisi internal, dengan fokus pada tujuan tunggal, yaitu memuaskan pelanggan.
2. Memahami kebutuhan pelanggan yang terus berkembang dan menerjemahkannya ke dalam inovasi produk serta strategi bisnis baru.

B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan dalam TQM

Pelatihan dalam TQM bertujuan memastikan setiap pihak yang terlibat bertanggung jawab terhadap kualitas keseluruhan produk atau layanan. Agar dapat bersaing secara global dan memperoleh sertifikasi ISO 9000, pelatihan menjadi elemen yang sangat penting. Ada lima alasan utama yang mendasari kebutuhan pelatihan ini:

1. **Kualitas Angkatan Kerja:** Angkatan kerja yang terdidik dan memiliki keterampilan dasar seperti membaca, menulis, berpikir kritis, dan memecahkan masalah adalah aset penting bagi perusahaan.
2. **Persaingan Global:** Dalam pasar global yang kompetitif, perusahaan harus mampu menghasilkan produk berkualitas tinggi dengan biaya rendah, yang memerlukan investasi dalam pendidikan dan pelatihan.
3. **Perubahan yang Cepat:** Dunia kerja terus berubah, sehingga keterampilan karyawan perlu diperbarui secara konstan untuk mengikuti perkembangan.
4. **Alih Teknologi:** Proses difusi teknologi membutuhkan pelatihan agar karyawan dapat menggunakan teknologi baru secara efisien dan produktif.
5. **Perubahan Demografi:** Keragaman latar belakang karyawan memerlukan pelatihan untuk menciptakan tim yang mampu bekerja harmonis, terlepas dari perbedaan budaya atau gender.

C. Materi Pelatihan TQM

Pelatihan TQM mencakup beberapa topik utama:

1. **Pengertian dasar TQM:** Definisi dan prinsip-prinsip manajemen kualitas.
2. **Alat TQM:** Penggunaan alat seperti diagram Pareto, diagram Ishikawa, dan *Six Sigma*.
3. **Kepemimpinan berbasis kualitas:** Pentingnya peran manajemen dalam membangun budaya organisasi yang fokus pada kualitas.

4. Pengelolaan proses: Teknik untuk mengelola proses bisnis secara efisien.
5. Studi kasus: Analisis perusahaan yang berhasil menerapkan TQM.

D. Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Kesalahan dalam menentukan jenis pelatihan sering terjadi, seperti memberikan pelatihan tanpa mempertimbangkan kesiapan karyawan, membeli peralatan baru tanpa pelatihan, atau melaksanakan pelatihan berdasarkan tren tanpa memastikan relevansinya. Penentuan kebutuhan pelatihan harus dimulai dengan mengumpulkan data mengenai keterampilan karyawan saat ini dan kebutuhan masa depan, yang kemudian dianalisis untuk merancang pelatihan yang tepat.

E. Metode Pelatihan

Pelatihan TQM dapat dilakukan melalui berbagai metode, antara lain:

- Pelatihan Internal: Dilakukan di dalam perusahaan dengan instruktur dari internal atau eksternal.
- E-learning: Menggunakan platform teknologi untuk pelatihan daring.
- Workshop dan Diskusi: Sesi interaktif yang melibatkan partisipasi aktif peserta.

Dengan pendekatan yang terstruktur dan relevan, pelatihan TQM dapat membantu organisasi meningkatkan kualitas kerja karyawan sekaligus menghadapi tantangan global secara efektif.

9.5 Teknik motivasi dan penghargaan bagi karyawan

Teknik motivasi dan penghargaan bagi karyawan merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kinerja, loyalitas, dan kepuasan kerja. Berikut adalah beberapa pendekatan yang efektif:

1. Teknik Motivasi
 - a. Pemberian Tujuan yang Jelas

Tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dan merasa termotivasi untuk mencapainya.

b. Komunikasi Terbuka

Membangun komunikasi dua arah yang transparan menciptakan kepercayaan dan memungkinkan karyawan merasa didengar. Hal ini dapat mencakup sesi feedback rutin dan penyediaan saluran untuk ide atau keluhan.

c. Pengembangan Karier

Memberikan pelatihan, mentorship, atau peluang promosi menciptakan rasa penghargaan dan motivasi untuk berkembang di tempat kerja.

d. Penerapan Teori Motivasi

- Teori Dua Faktor Herzberg: Fokus pada faktor motivasi seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian.
- Teori Maslow: Memenuhi kebutuhan dasar terlebih dahulu, kemudian mendorong aktualisasi diri melalui peluang kerja yang menantang.

e. Fleksibilitas Kerja

Menawarkan fleksibilitas seperti work-from-home atau jadwal kerja yang fleksibel dapat meningkatkan keseimbangan kerja-hidup karyawan.

2. Teknik Penghargaan

a. Penghargaan Finansial

- Bonus dan Insentif: Berdasarkan kinerja individu atau tim.
- Kompensasi Kompetitif: Menjamin gaji yang sesuai dengan standar industri untuk menarik dan mempertahankan talenta.

b. Pengakuan Non-Finansial

- Penghargaan Publik: Sertifikat, penghargaan, atau pengakuan di rapat tim untuk pencapaian tertentu.
- Program Employee of the Month: Memberikan platform untuk merayakan kontribusi individu.

c. Manfaat Tambahan

Menawarkan asuransi kesehatan, tunjangan pendidikan, atau cuti tambahan sebagai bentuk penghargaan jangka panjang.

d. Penghargaan Berbasis Nilai

Menghargai perilaku yang sejalan dengan nilai inti organisasi, seperti kolaborasi atau inovasi, mendorong budaya kerja yang positif.

e. Pemberdayaan Karyawan

Memberikan otonomi dalam pekerjaan mereka menunjukkan kepercayaan dan penghargaan, yang sering kali lebih memotivasi daripada penghargaan material.

Dengan kombinasi teknik motivasi dan penghargaan yang strategis, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan keberlanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN, LOYALITAS KERJA DAN KERJASAMA TIM TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *JURNAL DIMENSI*, 9(1), 17-34.

Ramadhan, N., & Sembiring, J. (2017). PENGARUH EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA,TBK. *14(1)*.

Rupini, C. (2017). PENGARUH IKLIM ORGANISASI TEHADAP KETERLIBATAN DAN KINERJA KARYAWAN.

Said, M., & Ahmad, F. (2021). KONSEP DAN PENGUKURAN EFEKTIVITAS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA. *GORESAPENA*, 186.

BAB 10

FOKUS PADA PELANGGAN

10.1 MENGENAL KEBUTUHAN DAN HARAPAN PELANGGAN

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), arti kata pelanggan adalah orang yang membeli (menggunakan dan sebagainya) barang (surat kabar dan sebagainya) secara tetap. Pelanggan berasal dari kata dasar langgan. Pelanggan tidak terlepas dari kebutuhan dan harapan untuk memenuhi kebutuffhannya sehari-hari maupun dalam jangka waktu panjang.

Kebutuhan pelanggan adalah ketika pelanggan atau customer menginginkan produk atau jasa yang di butuhkan, ini dapat berasal dari berbagai konsumen, baik individu maupun kelompok. Menurut Fandy Tjiptono (2014) kualitas pelayanan harus berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaian untuk mengimbangi harapan pelanggan.

Sedangkan harapan pelanggan adalah suatu ekspetasi tambahan yang diharapkan oleh pelanggan terhadap perusahaan untuk produk atau layanan yang di berikan perusahaan. jika harapan tersebut di wujudkan oleh perusahaan Ini akan memberikan nilai tambah untuk produk atau layanan. Menurut Philip Kotler dan Kevin Lane Keller (2009) Harapan pelanggan adalah keyakinan pelanggan tentang sesuatu yang mereka akan terima dari layanan atau produk tertentu. Ini dibentuk berdasarkan pengalaman masa lalu, rekomendasi dari orang lain, dan janji yang diberikan oleh perusahaan.

Membangun hubungan yang langgeng dan berkelanjutan antara bisnis dan pelanggan dimulai dengan kesadaran menyeluruh akan kebutuhan dan preferensi mereka. Sebuah bisnis dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya menarik klien baru namun juga mempertahankan klien yang sudah ada ketika bisnis tersebut dapat mengidentifikasi permintaan dan preferensi pelanggannya.

Inilah alasan utama mengapa keberhasilan suatu perusahaan bergantung pada kemampuannya memahami kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Alasan diantaranya yaitu :

1. Menampilkan Produk yang Relevan

Menciptakan barang dan jasa yang benar-benar bernilai dan relevan adalah hal yang mungkin dilakukan jika seseorang memiliki pemahaman menyeluruh tentang keinginan dan kebutuhan konsumen.

2. Memuaskan Klien/Pelanggan

Barang yang memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen akan meningkatkan pengalaman dan meninggalkan kesan yang baik, sehingga menarik pembeli untuk datang kembali.

3. Meningkatkan Nilai Jangka Panjang Pelanggan

Retensi klien jangka panjang ditunjukkan oleh nilai kesetiaan pelanggan atau (CLTV) yang tinggi.

Langkah-Langkah untuk mengidentifikasi Kebutuhan dan Keinginan Pelanggan

1. Lakukan riset pasar

Langkah awal yang penting dalam memahami tren pasar dan ciri-ciri kategori calon klien adalah riset pasar. Manfaatkan teknik seperti kelompok fokus, wawancara, dan survei untuk mendapatkan informasi kualitatif dan kuantitatif mengenai kebutuhan dan preferensi pelanggan Anda.

2. Gunakan Analisis Data Pelanggan

Sumber informasi penting mencakup data penjualan masa lalu, interaksi pelanggan, dan tren penggunaan produk. Pola perilaku dan preferensi yang tidak langsung terlihat dapat ditemukan melalui analisis data ini.

3. Manfaatkan Masukan Klien

Masukan konsumen secara langsung memandu inovasi dan meningkatkan kualitas barang dan jasa.

4. Wawancara klien

Bisnis dapat memperoleh pengetahuan langsung tentang harapan klien dengan melakukan percakapan langsung dengan pelanggan.

5. Lakukan observasi

Pengamatan langsung menawarkan sudut pandang berbeda yang mungkin tidak dapat diungkapkan secara lisan oleh klien.

6. Tetap mengikuti tren pasar yang berkembang

Permintaan dan preferensi konsumen dapat berubah dengan cepat dalam sektor yang dinamis. Untuk memastikan penawaran tetap terkini, penting untuk selalu mengikuti perkembangan dan teknologi yang mempengaruhi ekspektasi konsumen.

Memahami kebutuhan dan harapan pelanggan adalah aspek esensial dalam strategi bisnis yang berfokus pada kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kebutuhan pelanggan merupakan elemen dasar yang harus dipenuhi oleh suatu barang atau jasa untuk melaksanakan tugas pokoknya dan memenuhi kebutuhan konsumen. Kebutuhan ini bersifat mendasar, obyektif, dan biasanya berkaitan dengan hal-hal seperti efisiensi, keamanan, ketergantungan, dan kemudahan penggunaan.

Di sisi lain, harapan pelanggan adalah standar atau referensi yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja produk atau layanan. Harapan ini lebih subjektif dan dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu, opini orang lain, dan promosi yang dilakukan oleh perusahaan. Harapan pelanggan mencakup ekspektasi tambahan yang memberikan nilai tambah dan kenyamanan, serta ada beberapa pengalaman yang membuat layanan atau produk yang lebih baik dan menarik.

Para ahli sepakat bahwa untuk mencapai kepuasan pelanggan, perusahaan harus mampu mencapai harapan maupun kebutuhan pelanggan. Ini dapat dicapai melalui pendekatan yang komprehensif, termasuk melakukan riset pasar, memanfaatkan analisis data, mengumpulkan umpan balik pelanggan, melakukan wawancara, serta mengimplementasikan teknologi.

Dengan memahami apa yang di harapkan oleh klien, bisnis bisa membuat produk yang bernilai yaitu dengan selalu memberikan pelayanan terbaik, memberikan produk yang terbaik untuk pelanggan dan Ini semua bisa berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

10.2 MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN (CRM)

CRM, atau manajemen hubungan pelanggan, adalah strategi bisnis yang menggabungkan teknologi, manusia, dan proses. Menarik prospek penjualan, mengubah calon klien atau pelanggan menjadi pelanggan, dan menjaga loyalitas klien saat ini adalah salah satu tujuannya.

Tujuannya adalah untuk memberikan layanan terbaik dan menjaga hubungan saat ini dengan pelanggan, strategi CRM bertujuan untuk mengumpulkan informasi sebanyak mungkin tentang kebutuhan dan perilaku pelanggannya. Kemampuan perusahaan dalam memuaskan permintaan konsumen sebenarnya menjadi kunci keberhasilannya. Mempertahankan pangsa pasar akan sangat sulit dilakukan tanpa fokus yang konsisten.

CRM adalah suatu teknik atau sistem informasi yang memaksimalkan pemasaran dan komunikasi melalui berbagai interaksi pengguna sekaligus mengelola hubungan perusahaan dengan pelanggannya di tingkat bisnis. CRM adalah sistem terintegrasi yang membantu bisnis merencanakan, menjadwalkan, dan mengelola aktivitas pra dan pasca penjualan . CRM mencakup setiap aspek klien saat ini dan calon klien, termasuk pusat panggilan, perwakilan penjualan, pemasaran, dukungan teknis, dan layanan lapangan. CRM mengintegrasikan aturan, prosedur, dan strategi di seluruh perusahaan menjadi satu kesatuan.

Sejak CRM pertama kali dikembangkan pada tahun 1980an, Sales Force Automation (SFA) telah menjadi komponen utamanya. SFA membantu tenaga penjualan dengan manajemen pelanggan, pelacakan peluang, manajemen daftar kontak, penjadwalan, pelatihan online untuk solusi pelatihan jarak jauh, membuat dan melacak saluran penjualan, dan berbagi berita untuk mengoptimalkan penyampaian informasi. Pada akhir tahun 1990an, SFA, call center, dan layanan

lapangan diterapkan. Seperti (ERP), CRM adalah sistem yang sangat komprehensif dengan banyak fungsi dan fitur.

Komponen - Komponen Utama Dalam CRM

Customer Relationship Management memiliki tiga komponen penting:

1. Administrasi (Manajemen)

Manajemen dan peningkatan hubungan tulus jangka panjang dengan klien adalah tujuan utama CRM. CRM membantu bisnis memahami pentingnya membangun koneksi yang solid dan bagaimana koneksi tersebut menambah keunggulan perusahaan dibandingkan pesaing. koneksi yang solid dan hubungan tersebut menambah keunggulan perusahaan dibandingkan pesaingnya.

2. Kemitraan (Hubungan)

Bisnis harus memahami komunikasi dua arah yang terjalin antara pebisnis dan kliennya untuk mengembangkan hubungan dengan pebisnis dan klien mereka untuk mengembangkan hubungan dengan mereka. Kepuasan jangka panjang, yang melampaui transaksi individu dan melibatkan loyalitas, emosi, dan perasaan menyenangkan terhadap sesuatu atau seseorang, adalah tujuan hubungan pelanggan. dan melibatkan kesetiaan, emosi, dan perasaan menyenangkan terhadap sesuatu atau seseorang, merupakan tujuan dari hubungan pelanggan.

3. Klien (Pelanggan)

Semua pihak yang telah memanfaatkan atau menggunakan jasa usaha, baik untuk transaksi, pengawasan, maupun perbaikan pemeliharaan, dianggap sebagai pelanggan. Memanfaatkan jasa bisnis baik untuk transaksi, pengawasan maupun perbaikan pemeliharaan dianggap sebagai pelanggan.

Sistem CRM harus mampu:

1. Menentukan apa yang penting bagi pelanggan.
2. Mengadopsi pola pikir yang berfokus pada pelanggan.

3. Pengukuran harus dilakukan dengan mempertimbangkan sudut pandang pelanggan.
4. Menawarkan layanan pelanggan terbaik.
5. Menanggapi keluhan konsumen.
6. dokumentasikan dan catat setiap aspek penjualan.

Ada beberapa tahap penting dalam sistem CRM

Pertama adalah mendapatkan pelanggan baru. Bisnis perlu memastikan bahwa pelanggan merasa nyaman menggunakan dan membeli produk, untuk menarik klien baru. Selain itu, bisnis dapat meningkatkan kepercayaan klien dengan mempromosikan kepercayaan produk tanpa mengecewakan klien. dengan memberikan kesan pertama yang positif. Dan memberikan kepuasan kepada pelanggan atau klien, maka pelanggan akan merasa puas dan menjadi langganan dalam jangka waktu panjang.

Kedua yaitu Meningkatkan Nilai Pelanggan (Enhanced). Upselling dan cross-selling adalah dua strategi untuk memperkuat hubungan klien. Cross-selling menawarkan produk-produk yang melengkapi produk yang sudah dimiliki pembeli, sedangkan up-selling menyediakan produk yang sama tetapi kualitasnya lebih tinggi, sedangkan up-selling menyediakan produk yang sama tetapi kualitasnya lebih tinggi.

Ketiga yaitu mempertahankan Klien (Retain) Dunia usaha harus meningkatkan kredibilitasnya dan menawarkan layanan yang bermanfaat serta tawaran bantuan untuk mempertahankan klien. Layanan yang bermanfaat dan bantuan aplikasi supaya memudahkan klien adalah cara untuk mempertahankan klien.

10.3 SURVEI KEPUASAN PELANGGAN DAN UMPAN BALIK

Survey kepuasan pelanggan adalah alat yang digunakan bisnis untuk mengumpulkan umpan balik (feedback) dari pelanggan tentang pengalaman mereka menggunakan produk atau layanan yang dimiliki

perusahaan. Survey ini biasanya meminta pelanggan untuk menilai kepuasan mereka terhadap suatu produk, layanan, atau interaksi terbaru.

Dengan survey ini dapat membuat segmentasi pelanggan dengan beberapa cara, seperti demografis, psikografis, penggunaan produk/layanan, kebiasaan pembelian, dan kepuasan secara keseluruhan. Segmentasi ini nantinya dapat membantu mempersonalisasi pengalaman pelanggan untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi spesifik dari segmen pelanggan yang berbeda demi meningkatkan loyalitas dan retensi. Survey kepuasan pelanggan dapat dilakukan melalui berbagai saluran digital, mulai dari chatbot hingga email. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat bersifat terstruktur (dengan pilihan jawaban yang telah ditentukan) atau terbuka (di mana pelanggan dapat memberikan jawaban yang lebih rinci).

Tujuannya adalah untuk mendapatkan intelijen layanan dari data kuantitatif dan kualitatif untuk mempelajari lebih lanjut tentang pengalaman pelanggan, melihat apa yang berhasil, dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Survei kepuasan pelanggan ini membantu bisnis membuat keputusan yang tepat untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan memberikan layanan pelanggan yang lebih baik.

Perusahaan perlu melakukan survei karena kepuasan pelanggan adalah bagian penting dalam memahami pengalaman pelanggan. Beberapa alasan utama yang menjadikan survei kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama untuk bisnis yang berfokus pada pelanggan.

1. Tentukan aspek buruk dari pengalaman klien

Bisnis dapat menemukan dan memecahkan tema negatif yang dihadapi pelanggan dengan melakukan survei kepuasan pelanggan. Ini meningkatkan loyalitas klien dan meningkatkan pengalaman pelanggan secara umum.

2. Menilai loyalitas pelanggan

konsumen dapat mengekspresikan ide-ide mereka dan menunjukkan kemungkinan mereka menjadi konsumen setia dengan berpartisipasi dalam

survei ini. Bisnis dapat memanfaatkan data ini untuk meningkatkan retensi pelanggan.

3. Tentukan tren konsumen

Melalui survei, bisnis dapat melihat pola kepuasan pelanggan dari waktu ke waktu. Misalnya, perusahaan tidak dapat menyadari adanya pergeseran pasar jika banyak konsumen menyuarakan keluhan yang sama mengenai suatu produk. Dengan menanggapi umpan balik ini, bisnis dapat tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan dengan menarik klien baru yang tertarik dengan tren ini selain mempertahankan klien mereka saat ini.

4. Memberikan beberapa keunggulan kompetitif

Bisnis yang secara rutin melakukan survei terhadap pelanggannya dan memodifikasi produknya sebagai respons terhadap tanggapan pelanggan biasanya memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan pesaingnya. Kapasitas mereka untuk lebih memenuhi permintaan dan harapan klien adalah alasannya.

5. Verifikasi beberapa pilihan bisnis

Salah satu elemen terpenting dalam proses validasi keputusan perusahaan adalah pemikiran dan umpan balik pelanggan. Daripada mengembangkan rencana berdasarkan dugaan, hal ini memungkinkan bisnis untuk lebih efektif menangani kebutuhan mereka yang unik dan mendesak.

6. Mempengaruhi masa hidup pelanggan

Sudut pandang juga mempengaruhi masa hidup pelanggan. Kecil kemungkinan suatu bisnis akan mempertahankan mereka, mendapatkan persetujuan mereka, atau meyakinkan mereka untuk membeli lagi dari mereka jika mereka tidak mengetahui apa yang mereka pikirkan. Mengingat semua ini, bisnis menggunakan survei kepuasan pelanggan untuk mengumpulkan umpan balik dan wawasan mengenai tingkat kepuasan pelanggan. Tanpa mereka, bisnis tidak akan pernah bisa memahami kebutuhan pelanggannya atau mengetahui bagaimana perasaan mereka.

Pebisnis atau pengusaha harus mengajukan pertanyaan yang benar kepada pelanggannya jika mereka berharap mendapatkan masukan yang mendalam. Berbagi informasi tidak selalu merupakan tugas yang mudah, dan bukan tugas pelanggan untuk memberikan kritik yang membangun terhadap bisnis. Sebaliknya, adalah tanggung jawab pewawancara untuk membuat pertanyaan menantang yang melibatkan peserta.

Berikut adalah 8 jenis pertanyaan dan contoh untuk membantu perusahaan yaitu :

1. Kepuasan secara keseluruhan
Biasanya, ini adalah peringkat untuk mengukur kepuasan umum dengan produk atau layanan perusahaan. Contoh: “Dalam skala 1 sampai 5, seberapa puaskah Anda dengan produk atau layanan kami?”
2. Pengalaman spesifik
Pelajari tentang pengalaman pelanggan dengan berbagai aspek atau interaksi dengan perusahaan dengan menggunakan pertanyaan terbuka. Contoh: “Tolong jelaskan pengalaman yang baru saja Anda alami dengan tim layanan pelanggan kami.”
3. Saran perbaikan
Carilah umpan balik yang dapat ditindaklanjuti tentang bagaimana cara meningkatkannya. Contoh: “Apa satu hal yang dapat kami lakukan agar pengalaman Anda dengan pusat kontak kami lebih baik di masa mendatang?”
4. Penggunaan produk
Pahami bagaimana pelanggan biasanya terlibat dengan apa yang ditawarkan. Contoh: “Bagaimana Anda menggunakan produk atau layanan kami?”
5. Demografi
Kumpulkan informasi latar belakang untuk menyegmentasikan audiens Anda dengan lebih baik. Contoh: “Di mana Anda berada?”
6. Psikografis

Jelajahi sikap dan perilaku pelanggan. Contoh: “Seberapa penting keberlanjutan layanan lapangan bagi Anda?”

7. Skala kepuasan

Mengukur tingkat kepuasan berdasarkan layanan terbaru atau pengalaman keseluruhan dengan perusahaan. Contoh: “Dalam skala dari 1 hingga 10, dengan 10 sebagai yang terbaik dan 1 sebagai yang terburuk, seberapa puasakah Anda dengan pengalaman pusat kontak perusahaan kami?”

8. Tuliskan

Ini adalah kesempatan bagi perusahaan untuk mengajukan pertanyaan spesifik dan mendapatkan lebih banyak konteks. Pelanggan dapat mengekspresikan pemikiran mereka secara bebas dan memberikan informasi yang mungkin tidak dapat dikumpulkan dengan menggunakan format lain. Contoh: “Menurut Anda, bagaimana pengalaman Anda dengan produk kami?”

Pebisnis harus dapat mempelajari lebih lanjut tentang kebahagiaan dan loyalitas pelanggan dengan menggunakan berbagai metode survei kepuasan pelanggan.

Beberapa metode survei yang sering digunakan yaitu :

1. CSAT, atau skor kepuasan pelanggan

Ukuran kepuasan pelanggan yang paling populer adalah CSAT. Dengan meminta konsumen menilai tingkat kebahagiaan mereka terhadap barang atau jasa tertentu, statistik ini menilai kepuasan secara langsung.

2. NPS, atau skor promotor bersih

Dengan meminta konsumen menilai seberapa besar kemungkinan mereka menyarankan suatu barang atau jasa kepada orang lain, NPS mengukur loyalitas pelanggan.

3. CES, atau Skor Upaya Pelanggan

Tujuan utama dari skor ini adalah untuk mengevaluasi seberapa sederhana atau kompleks interaksi klien. Hal ini dapat mencakup seberapa sederhana atau rumitnya penggunaan barang atau jasa bisnis, serta seberapa banyak

upaya yang diperlukan untuk mengatasi masalah atau keluhan yang mungkin Anda miliki.

10.4 PENERAPAN VOICE OF CUSTOMER (VoC)

Voice of Customer (VoC) adalah pendekatan sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis, dan bertindak berdasarkan umpan balik pelanggan guna memahami kebutuhan, harapan, dan kepuasan mereka terhadap produk atau layanan. VoC bertujuan untuk memberikan wawasan yang mendalam tentang perspektif pelanggan sehingga perusahaan dapat meningkatkan kualitas layanan dan produk serta menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Menurut Rifqi Mulyawan dalam artikelnya di Rifqi Mulyawan.com menjelaskan bahwa VoC adalah proses yang digunakan dalam bisnis dan industri teknologi informasi untuk menangkap preferensi, harapan, dan keengganan pelanggan. VoC digunakan sebagai teknik riset pasar yang dapat menghasilkan pandangan terperinci tentang apa yang diinginkan atau dibutuhkan pelanggan dalam struktur hierarkis yang diprioritaskan.

Contohnya adalah Sebuah perusahaan mempelajari ulasan pelanggan dan survei kepuasan pelanggan untuk mendapatkan wawasan tentang apa yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen.

Komponen Utama Penerapan VoC

1. Pengumpulan Data

➤ Survei dan Kuesioner

Menggunakan survei dan kuesioner untuk mengumpulkan umpan balik langsung dari pelanggan tentang pengalaman mereka. Pertanyaan dapat berkaitan dengan kepuasan, kualitas, layanan, dan aspek lain yang relevan.

➤ Umpan Balik Online

Mengumpulkan ulasan dan komentar dari berbagai platform online seperti media sosial, situs review, dan forum diskusi.

➤ Data Transaksi

Menganalisis data transaksi untuk memahami pola pembelian dan preferensi pelanggan.

2. Analisis Data

➤ Analisis Teks

Menggunakan teknik analisis teks seperti keyword extraction dan sentiment analysis untuk menemukan tren dan pola dalam umpan balik pelanggan.

➤ Analisis Sentimen

Menilai apakah umpan balik bersifat positif, negatif, atau netral untuk memahami persepsi pelanggan secara emosional.

➤ Analisis Tren

Mengidentifikasi pola umum dan tren dalam umpan balik untuk menemukan area yang memerlukan perbaikan atau memiliki potensi untuk inovasi.

3. Penyampaian Wawasan

➤ Pelaporan dan Dashboard

Membuat laporan dan dashboard visual untuk menyampaikan wawasan VoC kepada tim manajemen dan departemen terkait.

➤ Pemilihan Prioritas

Mengidentifikasi area kunci yang memerlukan tindakan segera berdasarkan analisis VoC.

➤ Pemberdayaan Karyawan

Menginformasikan karyawan tentang hasil VoC dan melibatkan mereka dalam proses perbaikan layanan.

4. Tindakan Perbaikan

➤ Pengembangan Produk

Menggunakan wawasan VoC untuk mengarahkan pengembangan produk baru dan peningkatan produk yang ada.

➤ Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Menyediakan pelatihan berdasarkan umpan balik pelanggan untuk meningkatkan layanan.

➤ Peningkatan Proses

Menyempurnakan proses internal untuk meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan.

➤ Inovasi Layanan

Mengimplementasikan inovasi dalam layanan untuk memenuhi dan melebihi harapan pelanggan.

5. Monitoring dan Evaluasi

➤ Pemantauan Berkelanjutan

Secara terus-menerus memantau umpan balik pelanggan untuk memastikan bahwa perbaikan memberikan hasil yang diinginkan.

➤ Evaluasi Kinerja

Mengevaluasi kinerja berdasarkan metrik kepuasan pelanggan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Manfaat VoC

- Peningkatan Kepuasan Pelanggan: Dengan memahami dan menindaklanjuti umpan balik pelanggan, perusahaan dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan mereka.
- Loyalitas Pelanggan: Pelanggan yang merasa didengar dan dihargai cenderung lebih setia kepada perusahaan.
- Inovasi Produk dan Layanan: Wawasan dari pelanggan dapat digunakan untuk mengembangkan produk dan layanan baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar.
- Pengurangan Churn: Menyelesaikan masalah dan kekhawatiran pelanggan dapat mengurangi tingkat churn dan mempertahankan lebih banyak pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Franz, A. (2020). Memahami Pelanggan: Tiga Cara untuk Menempatkan 'Pelanggan' dalam Pengalaman Pelanggan. BookBaby.
- Forbes. (2019). Pentingnya Memahami Kebutuhan Pelanggan. Forbes.com
<https://www.qiscus.com/id/blog/cara-mendapatkan-umpan-balik-pelanggan/?form=MG0AV3>
<https://yellow.ai/id/blog/voice-of-the-customer/?form=MG0AV3>
<https://standarku.com/metode-standar-voice-of-customer/?form=MG0AV3>
- Osterwalder, A., et al. (2014). Desain Penawaran Nilai: Cara Menciptakan Produk dan Layanan yang Diinginkan Pelanggan. Wiley.
- Rufman Iman Akbar (2021). MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT). Bengkulu – Yogyakarta Yayasan Sahabat Alam Rafflesia.

BAB 11

PENGUKURAN DAN ANALISIS KINERJA MUTU

11.1 alat ukur kinerja mutu

Alat ukur kinerja mutu adalah alat yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan keberhasilannya. Alat ukur kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu alat ukur kinerja keuangan dan alat ukur kinerja non keuangan.

contoh alat ukur kinerja adalah Key Performance Indicator (KPI). KPI adalah ukuran yang bersifat kuantitatif dan bertahap yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja dalam perusahaan. KPI juga bisa digunakan untuk menentukan objektif yang terukur, melihat tren, dan mendukung pengambilan keputusan.

Dalam mengukur kinerja mutu digunakan ukuran-ukuran mutu, yaitu ukuran mutu finansial dan ukuran mutu non-finansial.

1. Kinerja Mutu Finansial

Kinerja Mutu Finansial terdiri dari:

- a. Kinerja Mutu Finansial Ekstern Ukuran ini meliputi biaya kegagalan eksternal, yaitu biaya garansi perbaikan, tuntutan kewajiban, penurunan margin kontribusi sebagai akibat penurunan penjualan, dan harga yang rendah dari produk yang dijual. Tetapi ukuran finansial tidak menunjukkan area mana yang memerlukan peningkatan, juga tidak memperlihatkan kebutuhan dan preferensi konsumen di masa yang akan datang.
- b. Kinerja Mutu Finansial Intern Ukuran mutu finansial intern ini meliputi: Biaya pencegahan, penilaian, dan biaya kegagalan internal. Indikasi-indikasi finansial intern antara lain, yaitu: Evaluasi pemasok, Pemeliharaan peralatan, Inspeksi bahan baku, Penjadwalan, pengujian, dan inspeksi ulang, Inspeksi barang jadi, dll.

2. Kinerja Mutu Non Finansial

Kinerja Mutu Non-Finansial terdiri dari dua, yaitu:

a. Kinerja Mutu non-finansial Ekstern Ukuran mutu non-finansial ekstern yaitu: Jumlah unit gagal yang dikirimkan ke pelanggan, Jumlah keluhan konsumen, Selisih waktu tanggapan pelanggan (selisih antara tanggal pengiriman yang dijadwalkan dengan tanggal yang diinginkan pelanggan), Pengiriman tepat waktu (Persentase pengiriman yang dilakukan tepat atau sebelum tanggal pengiriman yang sudah ditentukan)

b. Kinerja Mutu Non-Finansial Intern Ukuran mutu non-finansial intern meliputi: Jumlah kerusakan tiap bagian produk, Hasil proses produksi (rasio antara output yang baik terhadap total output), ketepatan waktu produksi (waktu yang dibutuhkan untuk mengkonversi bahan baku langsung menjadi barang jadi), Pergantian pegawai (rasio jumlah pegawai yang meninggalkan perusahaan terhadap keseluruhan jumlah pegawai).

3. Implikasi Pengukuran finansial dan non finansial dari biaya mutu

Mengukur aspek finansial dan non finansial dari biaya mutu memberikan keuntungan yang berbeda, antara lain:

a. Keuntungan Pengukuran Biaya Mutu Biaya mutu memusatkan perhatian pada seberapa besar biaya dari mutu yang rendah, walaupun ukuran biaya mutu kadang-kadang tidak memasukkan biaya yang penting tapi sulit diukur seperti pengaruh mutu yang rendah terhadap hubungan baik dengan seluruh konsumen.

b. Keuntungan Ukuran-ukuran Mutu Non Finansial

Ukuran non-finansial mengarahkan perhatian ke proses fisik dan memusatkan perhatian pada area permasalahan tertentu yang membutuhkan peningkatan.

Penilaian internal adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja sistem manajemen mutu mereka sendiri. Tujuan dari penilaian internal adalah untuk menemukan kelemahan dan kesempatan perbaikan dalam QMS. Penilaian internal harus dilakukan secara rutin dan dilaporkan kepada manajemen.

11.2 Balanced Scorecard

A. Pengertian balanced scorecard

Balanced scorecard (BSC) adalah metode pengukuran hasil kerja yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja eksekutif sehingga perusahaan jadi lebih tahu sejauh mana pergerakan dan perkembangan yang telah dicapai.

Balanced scorecard memberi perusahaan elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma ‘selalu tentang finansial’ menuju model baru yang mana hasilnya menjadi titik awal untuk *review*, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dimiliki. Tujuannya untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif kepada para manajer dengan melengkapi ukuran finansial melalui metrik tambahan yang mengukur kinerja di berbagai bidang seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, dan lainnya.

Dalam Balanced Scorecard, kinerja organisasi diukur melalui empat perspektif utama yang saling terkait, yaitu:

1. Perspektif Keuangan
2. Perspektif Pelanggan
3. Perspektif Proses Internal
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

B. Manfaat balance scorecard

Beberapa hal manfaat balace scorecard

- Pengukuran kinerja
- Fokus pada tujuan perusahaan
- Identifikasi pelanggan
- Meningkatkan efektivitas dan efesiensi.
- Meningkatkan pertumbuhan serta pembelajaran
- Komunikasi dan kordinasi yang baik

C. Kelebihan Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard adalah sebuah kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja suatu organisasi dengan pendekatan yang seimbang. Pendekatan ini melibatkan pengukuran kinerja melalui empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Balanced Scorecard dirancang untuk memberikan pandangan yang komprehensif tentang kinerja organisasi, tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Kelebihan Balanced Scorecard adalah sebagai berikut:

- ✓ Perspektif yang seimbang
- ✓ Pengukuran yang holistik
- ✓ Penekanan pada tujuan jangka panjang

Meskipun Balanced Scorecard merupakan kerangka kerja yang terbukti efektif dalam mengukur dan mengelola kinerja organisasi, bukan berarti ini merupakan satu-satunya kerangka kerja yang dapat diandalkan.

11.3 Audit mutu internal dan external

a. Audit mutu internal

Audit Mutu Internal adalah proses pengujian yang sistematis, mandiri, dan terdokumentasi untuk memastikan pelaksanaan kegiatan di PT sesuai prosedur dan hasilnya telah sesuai dengan standar untuk mencapai tujuan institusi. Audit Mutu Internal bukanlah asesmen/penilaian melainkan pencocokan kesesuaian antara pelaksanaan dengan perencanaan suatu kegiatan/program.

Audit Mutu Internal adalah Audit yang dilakukan untuk menentukan tingkat kesesuaian pelaksanaan kegiatan terhadap standar internal organisasi sendiri (standar mutu Internal), Peraturan, Prosedur, Instruksi kerja, dalam rangka peningkatan mutu institusi dan mengurangi risiko ketidaktercapaian standar/penurunan kualitas.

- Pengertian beberapa istilah dalam audit mutu internal
 - Klien (Client)
 - Teraudit (Auditee)
 - Auditor
 - Ketua tim auditor (Lead Auditor)

- Penanggung Jawab
- Ketua Tim Auditor
- Kriteria Audit (Audit Criteria)
- Bukti Audit (Audit Evidence)
- Check list (Daftar Tilik)
- Temuan Audit (Audit Findings)

b. Prinsip dasar audit mutu internal

1. Penyajian yang wajar.
2. Ketelitian.
3. Pelaksanaan harus propesional.
4. Independen.
5. Berasar bukti

c. Cek dan evaluasi

1. Monitoring
 2. Evaluasi
 3. Audit internal
 4. evaluasi lainnya
- d. Tujuan audit mutu internal
1. Memastikan spmi memenuhi standar/ regulasi
 2. Memastikan implementasi spmi sesuai dengan standar/tujuan/saran
 3. Mengevaluasi efektivitas penerapan spmi
 4. Mengidentifikasi peluang perbaikan spmi
- e. Manfaat Audit Mutu Internal

11.4 Audit mutu eksternal

Audit mutu eksternal adalah proses untuk menentukan kesesuaian terhadap standar eksternal. Audit ini dilakukan untuk mengevaluasi dan memastikan bahwa sistem manajemen mutu telah diterapkan dengan efektif, sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Audit mutu eksternal dilakukan secara sistematis, independen, dan terdokumentasi. Prosesnya meliputi audit, asesmen, dan evaluasi yang dilakukan secara berkala.

Audit eksternal diselesaikan oleh kantor Akuntan Publik (KAP) pihak ketiga yang tidak memiliki hubungan dengan perusahaan yang sedang dievaluasi guna mengonfirmasi keakuratan laporan keuangan, pengendalian, dan/atau kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Audit eksternal adalah pemeriksaan dan evaluasi terhadap laporan keuangan suatu perusahaan oleh auditor.

a. Tujuan audit eksternal

1. Memberikan opini atau saran mengenai laporan keuangan perusahaan Audit eksternal bertujuan untuk memberikan kepercayaan kepada pihak yang berkepentingan terhadap laporan keuangan perusahaan.

Adapun opini yang biasa diberikan oleh auditor adalah:

Unqualified Opinion (Opinion Tanpa Pengecualian) : opini ini yang paling diharapkan oleh sebuah perusahaan karena menunjukkan bahwa perusahaan sudah menerapkan akuntansi yang benar.

Qualified Opinion (Opinion Dengan Pengecualian) : opini audit yang bisa dikatakan bahwa laporan keuangan perusahaan dinyatakan bahwa sebagian besar wajar, tetapi ada sebagian yang dikatakan tidak cocok.

Adverse Opinion (Opinion yang Merugikan) : laporan keuangan tidak bisa dijadikan acuan untuk mengambil keputusan bisnis.

Disclaimer of Opinion (Penolakan Memberikan Opini) : pertanyaan yang tidak memberikan pendapat karena tidak memiliki bukti yang kuat.

2. Menilai kualitas informasi keuangan

Ada beberapa hal yang bisa digunakan untuk menilai kualitas informasi keuangan, di antaranya adalah:

- Mengumpulkan bukti yang cukup.
- Menilai kecukupan dan kekuatan bukti yang sudah terkumpul.
- Memberikan tinjauan atau opini atas laporan keuangan perusahaan.

3. Menilai Kualitas Informasi Keuangan

Ada beberapa hal yang bisa dilakukan untuk menilai kualitas informasi keuangan, di antaranya adalah:

- Mengumpulkan bukti-bukti yang cukup dan relevan.
- Menilai kecukupan dan keandalan bukti yang terkumpul.
- Memberikan opini atas laporan keuangan perusahaan.

4. Mengidentifikasi Kelemahan Sistem dan Proses

Salah satu tujuan audit eksternal adalah mengidentifikasi kelemahan sistem dan proses yang ada di perusahaan. Memahami struktur organisasi dan sistem yang ada di perusahaan.

- Menilai keandalan sistem dan proses yang ada.
- Menyajikan rekomendasi perbaikan.

5. Menilai Kinerja Manajemen

Tujuan audit eksternal adalah menilai kinerja manajemen dalam mengelola sumber daya perusahaan. Secara umum terdapat 3 jenis audit eksternal, antara lain:

1. Audit keuangan
2. Audit operasional
3. Audit sistem informasi

c. Fungsi Audit Eksternal

audit eksternal merupakan sebuah aktivitas perusahaan yang harus dilakukan oleh kantor akuntan yang bersertifikat. Audit eksternal memastikan apakah keakuratan efektivitas manajemen keuangan berjalan dengan baik.

Selain itu, audit eksternal juga memiliki fungsi-fungsi lain, di antaranya adalah:

- Mengidentifikasi kelemahan sistem dan proses yang ada di perusahaan.
- Menilai kinerja manajemen.
- Memberikan rekomendasi perbaikan
- Mengidentifikasi risiko-risiko yang ada di perusahaan. .
- Menyajikan laporan audit.
- Memberikan jaminan keandalan informasi keuangan.

d. Prosedur dan Proses Audit Eksternal

udit eksternal dilakukan oleh auditor untuk mengevaluasi laporan keuangan perusahaan. Proses audit eksternal mencakup tinjauan pengendalian internal. terdapat beberapa aktivitas yang dilakukan auditor diantaranya:

1. Persiapan audit

Ada beberapa langkah untuk melakukan Proses audit eksternal, di antaranya adalah:

- Persiapan laporan keuangan.
- Memahami struktur organisasi dan sistem yang ada di perusahaan
- Menentukan strategi dan rencana audit.
- Mengumpulkan bukti-bukti yang relevan.
- Mempersiapkan tim audit.

2. Pelaksanaan audit

Pelaksanaan audit dalam proses audit eksternal meliputi:

- Melakukan observasi atas sistem dan proses dalam perusahaan.
- Mengumpulkan bukti yang relevan.
- Mengevaluasi keandalan bukti yang sudah dikumpulkan.
- Menyusun laporan audit.
- Mempresentasikan laporan audit kepada manajemen perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://digilib.uinsgd.ac.id/41596/1/0000-Buku%20Manaj%20Mutu%20Terpadu%20terbit%20April%202021-Fik.pdf

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sisfo.itp.ac.id/bahanajar/BahanAjar/Anrinal/METODE%20RISET/Materi%20Ajar%20%28Pdf-version%29/BAB%20VIII%20Pengumpulan%20_%20Analisa%20Data.pdf

<https://books.google.co.id/books?id=j1RtDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

<https://www.scribd.com/document/543784678/BUKU-AJAR-MANAJEMEN-MUTU-TERPADU>

<https://www.jurnal.id/id/blog/balanced-scorecard/>

BUKU TOTAL QUALITY MANAGEMENT (RAMLAWATI)

Total Quality Management in Education (EDWARD SALLIS)

BAB 12

Manajemen Rantai Pasok dalam TQM

12.1 Peran Rantai Pasok dalam Mutu Produk

Rantai pasok memegang peranan penting dalam memastikan mutu produk. Proses ini melibatkan koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas, dari pengadaan bahan baku, produksi, distribusi, sampai dengan pengiriman produk kepada pelanggan. Dalam konteks bisnis modern, peningkatan efisiensi dan kualitas rantai pasok telah menjadi salah satu faktor utama untuk mempertahankan daya saing perusahaan.

Peran rantai pasok dalam mutu produk terletak pada kemampuan untuk menjaga konsistensi kualitas di setiap langkah operasional. Kolaborasi yang baik dengan pemasok, pengawasan ketat terhadap kualitas bahan baku, dan penggunaan teknologi untuk memantau alur logistik adalah langkah untuk memastikan produk memenuhi ekspektasi pelanggan.

Pengelolaan rantai pasok yang efisien dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan dalam operasional. Dengan mengoptimalkan kolaborasi antar berbagai pihak dalam rantai pasok, perusahaan dapat meminimalkan waktu tunggu, menekan biaya operasional, dan memastikan produk yang dihasilkan sesuai dengan ekspektasi konsumen.

Menurut (SCC, 2012) Model Supply-Chain Operations Reference (SCOR) adalah suatu model yang dikembangkan oleh Supply Chain Council (SCC). Model SCOR digunakan dalam mengukur dan juga meningkatkan kinerja total rantai pasokan pada perusahaan. Model SCOR meliputi penilaian terhadap pengiriman dan kinerja dalam pemenuhan permintaan, pengaturan inventaris dan aset, fleksibilitas produksi, jaminan, biaya-biaya proses, serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi penilaian kinerja keseluruhan pada sebuah rantai pasokan (Chotimah, Purwanggono, & Susanty, 2017)

terdapat 2 konsep yang banyak digunakan serta dikembangkan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pergerakan barang, yaitu : Mengurangi jumlah Supplier dan Mengembangkan supplier partnership atau strategic alliance.

Model ini disebut dengan : *The Four Step Model* meliputi 4 komponen : *Suppliers* : *sub-suppliers*, *Manufacturers* : *plant* , Distributor : *distribution centre*, *wholesaler* dan *Retailers* (Harianto, 2020)

Rantai pasok yang efektif dapat memastikan mutu produk yang konsisten, mempercepat inovasi, dan membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan dengan pemasok serta pelanggan. Implementasi yang baik dapat menjadi faktor kunci keberhasilan dalam menghadapi persaingan yang ketat, sekaligus mendukung pertumbuhan perusahaan.

Menurut Tunjang Perusahaan memberikan batas jumlah pemasok mereka dengan menerapkan program evaluasi penjual atau vendor. Program-program SCM untuk meningkatkan keunggulan bersaing dengan meningkatkan kualitas produksi mulai dari menemukan pemasok yang memiliki keunggulan operasional, sehingga pelanggan dapat menentukan pemasok yang bisa melayaninya dengan baik. Memiliki hubungan yang lebih dekat dengan para pemasok sangatlah penting karena pemasok akan lebih mudah untuk bekerja sama (Tunjang, 2022).

Supply Chain Management (SCM) merupakan serangkaian aktivitas yang terintegrasi, dari pengadaan material dan pelayanan jasa, kemudian mengubah nya menjadi barang setengah jadi atau barang jadi,serta mendistribusikannya kepada konsumen.(Hardiana C, 2021)

Peran rantai pasok dalam mutu produk sangat penting dalam menciptakan produk yang kompetitif dan memenuhi ekspektasi bagi pelanggan. Kemitraan dengan pemasok, penerapan teknologi, serta perencanaan distribusi yang matang adalah kunci dalam manajemen rantai pasok yang sukses. Implementasi yang efektif tidak hanya mendukung kualitas produk tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing bagi perusahaan.

12.2 Kolaborasi dengan Pemasok Untuk Peningkatan Mutu

Mutu adalah kesesuaian serangkaian karakteristik produk atau jasa dengan standar yang ditetapkan perusahaan berdasarkan syarat, kebutuhan, dan keinginan konsumen (Kadarisman, Darwin & Muhandri, 2013)

Mutu produk dapat dilihat dari produk memenuhi standar yang telah ditetapkan, baik dari segi fungsionalitas, keandalan, daya tahan, serta kepuasan konsumen. Produk berkualitas tinggi tidak hanya memiliki kinerja yang baik tetapi juga memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan secara konsisten.

Kolaborasi dengan pemasok adalah elemen kunci dalam memastikan mutu produk dan keberlanjutan rantai pasok. Hubungan yang kuat dan strategis antara perusahaan dan pemasok dapat meningkatkan keandalan pasokan, kualitas bahan baku, dan efisiensi operasional. Pendekatan ini sering melibatkan komunikasi terbuka, inovasi bersama, dan evaluasi kinerja secara rutin untuk memastikan bahwa kedua pihak memenuhi standar kualitas yang disepakati

Dengan menjalin kolaborasi yang kuat dengan pemasok, perusahaan dapat memastikan bahan baku yang diterima memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan, sekaligus meningkatkan efisiensi operasional. Kerja sama ini tidak hanya mencakup pengawasan kualitas, tetapi juga melibatkan komunikasi yang transparan antara perusahaan dan pemasok untuk bertukar informasi mengenai inovasi, perbaikan proses, dan pemahaman terhadap kebutuhan pasar. Kolaborasi untuk peningkatan kualitas ini merupakan investasi yang memberikan manfaat positif baik bagi perusahaan maupun pemasok.

Menurut (Tyagi & Agarwal, 2014) Rantai pasok adalah suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasanya kepada pelanggannya. Rantai ini juga merupakan jaringan atau jejaring dari berbagai organisasi yang saling berhubungan yang mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebaik mungkin menyelenggarakan pengadaan dan penyaluran barang tersebut (Hermalena, Noer, Nazir, & Hadiguna, 2022)

Manajemen rantai pasokan adalah suatu konsep atau mekanisme untuk untuk meningkatkan produktivitas total perusahaan dalam rantai suplai melalui optimalisasi waktu, lokasi dan aliran kuantitas bahan. Oleh karena itu, dalam dunia bisnis maka perusahaan harus meningkatkan efisiensi proses logistic(Pongoh, 2016).

Meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan dengan mengoptimalkan waktu, lokasi, dan aliran kuantitas bahan di sepanjang rantai pasok dapat meningkatkan kelancaran operasional dan menurunkan biaya.

(Salaheldin, 2008) dalam (Ulfah & Rahardjo, 2013) mengatakan bahwa Hubungan yang efektif antara perusahaan dan pemasok memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas mutu produk. Pemasok merupakan bagian integral dari rantai pasokan, khususnya dalam penyediaan bahan baku berkualitas yang mendukung keberhasilan proses produksi. Kualitas bahan baku yang dipasok akan secara langsung memengaruhi hasil akhir produk serta kepuasan pelanggan.

Hubungan strategis antara perusahaan dan pemasok juga memberikan manfaat jangka panjang. Dengan membangun kemitraan yang kokoh, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi risiko kegagalan pasokan, dan menciptakan produk yang lebih kompetitif di pasar. kolaborasi dengan pemasok sering kali mencakup pelatihan bersama, transfer teknologi, dan pengembangan produk baru yang inovatif. Semua ini tidak hanya meningkatkan mutu produk tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan secara keseluruhan.

Menurut (Fitriasyach, Putri, Affifatusholihah, 2024) kolaborasi yang baik dengan pemasok dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi pemasok kunci berdasarkan kriteria strategis seperti kualitas, ketepatan waktu pengiriman, dan harga yang kompetitif. Dengan membangun hubungan yang saling percaya dan komunikasi yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa produk yang dihasilkan memenuhi harapan pelanggan.

(Simbolon, 2014) mengatakan bahwa Perusahaan yang menerapkan manajemen mutu terpadu (total quality management) akan menghasilkan dan memasarkan produk yang lebih berkualitas dibanding perusahaan lain yang sejenis. Peningkatan mutu produk merupakan upaya yang dilakukan untuk memberikan harapan kepada konsumen dengan melakukan perbaikan kualitas produk atau layanan. Dengan mencakup berbagai aspek, mulai dari peningkatan proses produksi hingga pemenuhan standar spesifik seperti keamanan dan kehalalan produk.

Dalam menjaga mutu, perusahaan harus menerapkan sistem pengendalian kualitas yang ketat pada setiap tahapan produksi dan memastikan produk akhir memenuhi spesifikasi yang diinginkan. Mutu produk tidak hanya berkaitan dengan kualitas fisik, tetapi juga dengan harapan konsumen terhadap merek dan nilai produk tersebut. Dengan mengutamakan mutu, perusahaan tidak hanya menjaga daya saingnya, tetapi juga memastikan kepuasan pelanggan.

12.3 Standar Mutu di Rantai Pasok

Standar mutu merupakan kriteria yang digunakan dalam mengukur dan memastikan kualitas suatu produk. Standar ini membantu perusahaan dalam memberikan kualitas yang konsisten, baik untuk bahan baku, proses produksi, hingga produk akhir sampai kepada konsumen.

Standar mutu di rantai pasok tidak hanya berkaitan dengan kualitas produk akhir, tetapi juga mencakup kualitas proses yang digunakan untuk memproduksi dan mendistribusikan barang.

Widiarty mengatakan bahwa Faktor standarisasi mutu produk bagi produsen adalah sangat penting, dikarenakan dapat mempengaruhi serta menentukan sampai sejauhmana pertanggung jawaban hukum pihak produsen dalam prinsip Caveat Venditor dari gugatan pihak konsumen pihak produk yang dijualnya ternyata membawa kerugian membahayakan atau tidak sesuai standar dijanjikan. Apakah ada Unsur-unsur kesengajaan ataupun sebab kelalaian semata. (Widiarty, 2017)

Kegagalan pemasok dalam memenuhi standar kualitas dapat berdampak pada efisiensi operasi, biaya produksi, dan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi pengendalian kualitas yang efektif guna memastikan bahwa pemasok mampu memenuhi persyaratan kualitas yang telah ditentukan

Salah satu pendekatan dalam penerapan standar mutu di rantai pasok adalah melalui penerapan model SCOR (Supply Chain Operations Reference). Model ini menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja rantai pasok dengan fokus pada lima elemen utama: *Plan*, *Source*, *Make*, *Deliver*, dan *Return* (Supply Chain Council, 2014). Dengan menggunakan model ini, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan mutu produk dan efisiensi operasional.

Penerapan standar mutu di rantai pasok adalah langkah strategis yang tidak dapat diabaikan oleh perusahaan manapun. Dengan memastikan bahwa setiap tahap dalam rantai pasok memenuhi standar kualitas tertentu, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga efisiensi operasional

12.4 Pengendalian Kualitas Pemasok

Pengendalian kualitas pemasok adalah sebuah proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa bahan baku atau komponen yang diberikan oleh pemasok memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Proses ini sangat penting karena kualitas bahan yang diterima dari pemasok akan langsung memengaruhi mutu produk akhir yang dihasilkan oleh perusahaan.

Pengendalian kualitas merupakan strategi untuk menciptakan hubungan kolaboratif yang saling menguntungkan antara perusahaan dan pemasok.

Menurut (Isnaini Junais, 2018) Pengendalian mutu merupakan alat bagi manajemen untuk memperbaiki mutu produk bila diperlukan, mempertahankan mutu produk yang sudah tinggi dan mengurangi jumlah produk yang rusak.

jangka panjang perusahaan yaitu mempertahankan pasar yang telah ada atau menambah pasar perusahaan

Pengendalian kualitas menurut (Ilham, 2012) merupakan salah satu teknik yang perlu dilakukan mulai dari sebelum proses produksi berjalan, pada saat proses produksi, hingga proses produksi berakhir dengan menghasilkan produk akhir (Riani, 2016).

(Serli & Sari, 2024) mengatakan bahwa Melalui pengendalian kualitas (quality control) diharapkan bahwa perusahaan dapat meningkatkan efektivitas pengendalian dalam mencegah terjadinya produk cacat (defect prevention), sehingga dapat menekan terjadinya pemborosan dari segi material maupun tenaga kerja yang akhirnya dapat meningkatkan produktivitas.

Salah satu upaya untuk dapat meraih peluang pasar dan memiliki kemampuan daya saing adalah produk-produk yg dihasilkan harus mampu memenuhi tingkat mutu produk dengan persyaratan *engineering* yang memenuhi standar. Sehingga diperlukan upaya peningkatan efisiensi dan produktivitas. (Abdullah, hafid & Suhardjo, adi, 2013)

Sertifikasi seperti ISO 9001 memastikan bahwa pemasok memiliki sistem manajemen kualitas yang memadai (ISO, 2015). Selain itu, audit berkala membantu memverifikasi apakah pemasok terus memenuhi standar yang ditetapkan.

(Mengesha, Yonatan; Singh, Ajit Pal; Amedie, 2013) mengatakan bahwa Perusahaan tidak dapat menghindari cacat dapat proses produksi tetapi dengan melakukan pengendalian kualitas jumlah cacat yang terjadi dapat ditekan. Hal ini dapat terjadi jika perusahaan melakukan pengendalian kualitas pada setiap tahap produksi. Dalam pengendalian kualitas ada beberapa metode yang dapat dilakukan salah satunya Statistical Process Control. Penggunaan Statistical Process Control sangat penting karena dapat meningkatkan performa dengan

mengurangi variabilitas produk dan meningkatkan efisiensi produksi (Hidayat, 2019)

Menurut (M.N Nasution, 2005). Kualitas produk yang baik dihasilkan dari pengendalian kualitas yang baik pula. Maka banyak perusahaan yang menggunakan metode tertentu untuk menghasilkan suatu produk dengan kualitas yang baik. Untuk itulah pengendalian kualitas dibutuhkan untuk menjaga agar produk yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang berlaku. Standar kualitas yang dimaksud adalah bahan baku, proses produksi, dan produk jadi (Nitafiyah, Kaseng, & Syamsuddin, 2020)

Pengendalian kualitas pemasok penting untuk keberhasilan perusahaan. Dengan memastikan bahwa pemasok mampu memenuhi persyaratan kualitas, perusahaan dapat mengurangi risiko, meningkatkan efisiensi, dan mempertahankan kepuasan pelanggan.

Pengendalian kualitas pemasok adalah peran krusial dalam menjaga kualitas produk akhir hingga produk tersebut sampai kepada konsumen. Proses ini memiliki tahapan, di mulai dari seleksi pemasok, evaluasi kualitas bahan baku, hingga implementasi prosedur operasional standar (SOP) memastikan bahan yang diterima memenuhi persyaratan kualitas. Kemitraan yang baik dengan pemasok, yang dilandasi oleh komunikasi yang jelas, baik dan keterlibatan aktif, juga menjadi hal yang penting dalam menjamin kualitas produk.

Dengan pengendalian kualitas yang tepat, perusahaan dapat mengurangi risiko kerusakan atau cacat pada produk, meningkatkan efisiensi operasional, dan pada akhirnya memperkuat posisi perusahaan di pasar.

Untuk mencapai efisiensi, perusahaan perlu terus berinovasi dalam pengelolaan hubungan dengan pemasok, memanfaatkan teknologi untuk mempercepat berbagai proses, dan meningkatkan koordinasi di seluruh titik dalam rantai pasok. Dengan pendekatan ini, manajemen rantai pasokan yang efektif tidak

hanya memastikan kelancaran operasional, tetapi juga berperan dalam meningkatkan mutu produk dan kepuasan pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, hafid & Suhardjo, adi, K. (2013). Analisis Pengendalian Produksi Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Produk Industri Pengerjaan Logam the Research on Production Control As an Effort To Increase Quality Product on Metal and Machinery Industries, 47–60.
- Astiyani, R., Putra Prasetya, B., & Penulis, K. (2024). Implementasi Manajemen Rantai Pasok (Supply Chainn Management) Pada PT. Yakult Indonesia Persada. *Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 2(2), 300–305. Retrieved from <https://doi.org/10.61132/nuansa.v2i2.982>
- Chotimah, R. R., Purwanggono, B., & Susanty, A. (2017). Pengukuran kinerja rantai pasok menggunakan metode SCOR dan AHP pada Unit Pengantongan Pupuk Urea PT. Dwimatama Multikarsa Semarang. *Industrial Engineering Online Journal*, 6(4), 1–8.
- Fitriasyach, Putri, Affifatusholihah, P. (2024). PERAN SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT (SRM) PADA PEMASOK DI PT . KRAKATAU PIPE INDUSTRIES, 4(2), 141–149.
- Hardiana C, S. N. (2021). PENGARUH SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM), MANAJEMEN KUALITAS DAN STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KAWASAN DELTA, 1(2), 6.
- Harianto, R. A. (2020). Strategi Manajemen Rantai Pasokan (Supply Chain Management), 1–91.
- Hermalena, L., Noer, M., Nazir, N., & Hadiguna, R. A. (2022). Manajemen rantai pasok agroindustri rumput laut. *Jurnal REKAYASA*, 12(2), 153–163. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Rika-Hadiguna/publication/372319015_LITERRATURE_REVIEW_MANAJEMEN_RANTAI_PASOK_AGROINDUSTRI_RUMPUT_LAUT/links/6514f88f4aa1fe04700ae028/LITERRATURE-REVIEW-MANAJEMEN-RANTAI-

- Hidayat, R. S. (2019). Analisis Pengendalian Kualitas Dengan Metode Statistical Process Control (Spc) Dalam Upaya Mengurangi Tingkat Kecacatan Produk Pada Pt. Gaya Pantes Semestama. *Management*, 3(3), 379–387. Retrieved from <http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreviewdoi:http://dx.doi.org/10.25157/mr.v3i3.2906>
- Ilham, nur M. (2012). Analisis Pengendalian Kualitas Produk Floordeck dengan Menggunakan Metode Statistical Process Control (SPC) pada PT. Mulcindo Steel Industry ANALISIS PENGENDALIAN KUALITAS PRODUK FLOORDECK DENGAN MENGGUNAKAN METODE STATISTICAL PROCESS CONTROL (SPC) PADA P. *Rekayasa Teknik Sipil*, 6(2), 1–10. Retrieved from <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/rekayasa-teknik-sipil/article/view/32167>
- Isnam Junais, N. B. D. R. L. A. (2018). KAJIAN STRATEGI PENGAWASAN DAN PENGENDALIAN MUTU PRODUK EBI FURAY PT. BOGATAMA MARINUSA.
- Kadarisman, Darwin & Muhandri, T. (2013). Pengendalian Mutu pada Industri Pangan. *Pengawasan Mutu Pangan*, 1–39. Retrieved from <https://pustaka.ut.ac.id/lib/wp-content/uploads/pdfmk/PANG4412-M1.pdf>
- Mengesha, Yonatan; Singh, Ajit Pal; Amedie, W. Y. (2013). Quality Improvement Using Statistical Process Control Tools in Glass Bottles Manufacturing Company. *International Journal for Quality Research*, 7(1), 107–126.
- Nitafiyah, Z., Kaseng, S., & Syamsuddin, S. (2020). Analisis Pengendalian Kualitas Produk Koran Pada Pt. Radar Sulteng Membangun Di Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT)*, 5(3), 287–297. <https://doi.org/10.22487/jimut.v5i3.160>

- Norawati, S., & Zulher. (2019). Analisis Pengendalian Mutu Produk Roti Manis Dengan Metode Statistical Process Control (Spc) Pada Kampar Bakery Bangkinang. *Menara Ekonomi*, 5(2), 103–110.
- Pongoh, M. (2016). Analisis Perencanaan Manajemen Rantai Pasok. *Emba*, 4(3), 695–704.
- Riani, L. P. (2016). ANALISIS PENGENDALIAN KUALITAS PRODUK TAHU PUTIH (Studi Kasus Pada Home Industri Tahu Kasih Di Kabupaten Trenggalek) Lilia Pasca Riani Universitas Nusantara PGRI Kediri Pendahuluan Metode Penelitian, 14(1), 58–63. Retrieved from <http://jurnal.stieimalang.ac.id/>
- Serli, A., & Sari, N. (2024). Optimalisasi Quality Control Menggunakan Metode Statistical Quality Control untuk Mengurangi Jumlah Kerusakan Produk Kain (Studi Kasus pada PT Regar Sport Industri Indonesia di Wonogiri), 2(1), 830–844.
- Simbolon, S. (2014). Sistem Manajemen Mutu Terpadu Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Produk Pada Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 48–56. <https://doi.org/10.54367/jmb.v14i2.91>
- Tunjang, H. (2022). Peran Penting Manajemen Rantai Pasokan Dalam Meningkatkan Kualitas Produksi pada Pabrik Mie di Palangka Raya. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(3), 252–263. <https://doi.org/10.52300/jmso.v3i3.8377>
- Tyagi, P., & Agarwal, G. (2014). Supply Chain Integration and Logistics Management among BRICS: A Literature Review. *American Journal of Engineering Research (AJER)*, 03(05), 284–290. Retrieved from www.ajer.org
- Ulfah, F., & Rahardjo, S. T. (2013). Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi Pada Usaha Kecil Menengah Di Kota Salatiga, 10(1), 22–37.

- Warella, S. Y., Hasibuan, A., Yudha, H. S., Sisca, Mardia, Kuswandi, S., & Prasetio, A. (2021). Manajemen rantai pasok. In R. Watrianthos & J. Simarmata (Eds.), (p. 150). Yayasan Kita Menulis.
- Widiarty, W. S. (2017). Analisa Hukum Ekonomi Terhadap Standarisasi Mutu Produk Dalam Perlindungan Konsumen Di Indonesia. *Jurnal Hukum Tô-Râ*, 3(1), 523–530.

BAB 13

INOVASI DAN TEKNOLOGI DALAM PENINGKATAN MUTU

13.1 Pendahuluan

Dua pilar utama dalam mendorong peningkatan mutu di berbagai bidang, seperti pendidikan, industri, layanan, dan pemerintahan, inovasi dan teknologi. Keduanya saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain untuk membawa perubahan besar. Inovasi adalah proses menciptakan produk baru atau mengubah metode lama untuk menghasilkan hasil yang lebih baik. Dalam konteks peningkatan mutu, inovasi juga berarti pengembangan ide, metode, atau produk yang lebih efisien, efektif, dan dapat memberikan nilai lebih bagi pengguna atau konsumen. Inovasi juga mencakup peningkatan proses, sistem, atau model bisnis yang sudah ada. Sedangkan Teknologi adalah aplikasi pengetahuan ilmiah untuk tujuan praktis, seperti pengembangan alat, mesin, perangkat lunak, atau sistem yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas. Dalam konteks peningkatan mutu, teknologi sering digunakan untuk mendukung inovasi dan meningkatkan kualitas produk atau layanan melalui otomatisasi, pengolahan data, atau penciptaan solusi baru yang lebih efisien.

Inovasi di bidang teknologi adalah bentuk inovasi pertama yang membantu orang melakukan aktivitas sehari-hari. Media sosial adalah kemajuan teknologi paling pesat. Berbeda dengan masa lalu, saat ini akses ke media sosial sangatlah luas. Dengan gencarnya globalisasi dan penemuan para ahli, media sosial memiliki fitur yang sangat memudahkan orang untuk berkomunikasi satu sama lain. seperti media sosial seperti Facebook, Twitter, Instagram, Whatsapp, dan YouTube. Setiap orang sekarang dapat berkomunikasi dengan orang-orang dari tempat yang jauh melalui audio dan video.

13.2 Pengertian Inovasi

Inovasi berasal dari kata Latin *innovatio*, yang berarti perubahan atau pembaruan. Inovasi biasanya didefinisikan sebagai penerapan konsep baru yang membawa perubahan pada metode lama untuk mencapai hasil yang lebih baik, lebih efisien, atau lebih sesuai dengan kebutuhan atau kebutuhan pasar atau

masyarakat. Tidak selalu menciptakan sesuatu yang benar-benar baru, inovasi juga bisa berarti memperbaiki atau meningkatkan apa yang sudah ada.

Menurut Sa'ud (2014) menurut Sa'ud, inovasi adalah pilihan kreatif, pengaturan, serta seperangkat manusia dengan sumber-sumber material baru, dan juga menggunakan cara-cara yang unik guna menghasilkan peningkatan atas pencapaian yang telah menjadi tujuan sebelumnya.

13.3 Jenis Jenis Inovasi

Inovasi terbagi menjadi beberapa jenis, seperti:

- 1) Inovasi Produk: Inovasi produk adalah perubahan atau pengembangan produk. Ini bisa berupa produk baru atau perbaikan besar pada produk yang sudah ada. Tujuan inovasi produk adalah untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berubah, meningkatkan kualitas, atau memperkenalkan fitur baru yang lebih menarik bagi pelanggan.
- 2) Inovasi Proses: Inovasi proses berfokus pada pengembangan atau perbaikan cara membuat atau menyampaikan barang atau jasa. Tujuannya adalah meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, atau mempercepat proses produksi tanpa mengorbankan kualitas.
- 3) Inovasi Layanan: Inovasi layanan adalah pengembangan atau perubahan dalam layanan yang diberikan kepada pelanggan. Ini dapat mencakup layanan baru, peningkatan pengalaman pelanggan, atau penemuan metode baru untuk memberikan layanan.
- 4) Inovasi Bisnis: Inovasi bisnis adalah perubahan atau perbaikan pada model bisnis suatu perusahaan. Ini mencakup hal-hal seperti cara perusahaan menghasilkan uang, berhubungan dengan pelanggan, atau bermain di pasar. Biasanya, inovasi bisnis termasuk pendekatan yang lebih baru untuk pengelolaan sumber daya, pemasaran, atau distribusi.
- 5) Inovasi Sosial: Istilah "inovasi sosial" mengacu pada penggunaan ide-ide baru dengan tujuan memperbaiki masalah masyarakat, meningkatkan kualitas hidup masyarakat, atau memberikan layanan yang lebih baik kepada kelompok yang membutuhkan. Inovasi sosial bertujuan untuk

berdampak positif pada masyarakat dalam bidang ekonomi, kesehatan, pendidikan, atau lingkungan.

13.4 Manfaat Inovasi Dan dampak Inovasi

Inovasi, sebagai sesuatu yang baru, memiliki tujuan dan keuntungan. Inovasi adalah gagasan atau ide yang membutuhkan proses untuk dilaksanakan, seperti yang dijelaskan dalam definisi sebelumnya. Akibatnya, tujuan juga merupakan ciri dari inovasi. Berikut ini adalah beberapa keuntungan dari adanya inovasi:

- 1) Memberikan solusi untuk memecahkan masalah: Kemampuan untuk menyelesaikan masalah adalah salah satu manfaat inovasi. Hal lama yang dianggap menimbulkan masalah dapat diganti dengan yang baru. Dengan adanya ide dan gagasan baru, semua masalah dapat diselesaikan dengan baik. Dalam kasus produk lama, inovasi harus dilakukan untuk menarik kembali perhatian konsumen terhadap produk tersebut di pasaran.
- 2) Meningkatkan produktivitas seseorang dengan mengembangkan ide dan gagasan baru, yang berarti seseorang akan meluangkan waktu untuk menggunakan pikirannya yang cemerlang. Percobaan atau penelitian akan meningkatkan pikiran dan inovasi. Jadi, dengan berinovasi, seseorang juga telah memanfaatkan waktu untuk tetap produktif dan berkarya. Hal ini juga dapat dilakukan oleh banyak orang, termasuk bos, karyawan, siswa, dan dosen.
- 3) Meningkatkan ketangguhan: Inovasi biasanya memiliki kemampuan untuk memanfaatkan kecerdasan yang ada. Artinya, ia juga sulit karena orang harus menyesuaikan diri dengan masalah baru dan mencari solusi untuk masalah tersebut.
- 4) Dapat menghasilkan sesuatu yang unik Inovasi memiliki kemampuan untuk menghasilkan atau bahkan membuat produk yang luar biasa dan berkualitas tinggi. Orang yang berkualitas biasanya inovatif. Selain itu, ia memiliki kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan berbeda dari yang sudah ada ketika inovasi yang ia buat berhasil dilaksanakan.

Praktik manajemen mutu sangat dipengaruhi oleh inovasi. Inovasi adalah penciptaan produk, ide, atau layanan baru yang dapat mempercepat proses yang ada. Dalam manajemen mutu, inovasi dapat membantu perusahaan mencapai standar mutu yang lebih tinggi, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan efisiensi. Menurut penelitian McKinsey, perusahaan yang memprioritaskan inovasi memiliki kemungkinan 50% lebih besar untuk memperoleh keuntungan di atas rata-rata daripada perusahaan yang tidak memprioritaskan inovasi. Ini menunjukkan betapa pentingnya inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan terus berinovasi dan meningkatkan praktik manajemen mutu, perusahaan juga dapat unggul dibandingkan pesaingnya dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Ini dapat dicapai dengan menemukan peluang baru untuk perbaikan dan mengembangkan strategi manajemen mutu yang lebih efisien. Inovasi sangat penting untuk manajemen mutu karena memungkinkan bisnis untuk tetap kompetitif sambil terus meningkatkan proses dan produk mereka.

Survei ASQ menunjukkan bahwa perusahaan yang memprioritaskan inovasi dalam program manajemen mutu mereka mengalami pertumbuhan 60% dan laba 55% lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak melakukannya. Ini menunjukkan betapa pentingnya pemikiran inovatif untuk manajemen mutu dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Bisnis dapat menemukan cara baru untuk meningkatkan produk dan proses mereka, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan efisiensi dengan mendorong orang untuk berpikir kreatif. Menciptakan budaya yang mendorong dan menghargai kreativitas sangat penting karena ide inovatif dapat datang dari siapa saja dalam organisasi.

13.5 Tujuan Inovasi

- 1) Meningkatkan kualitas:

Tujuan utama dari inovasi adalah untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan. Inovasi dengan ide dan konsep baru diharapkan dapat membuat produk dan layanan jauh lebih berharga dan berkualitas dari sebelumnya.

2) Memperluas jaringan:

Dengan kebaruan, sebuah barang atau jasa diharapkan dapat mencapai lebih banyak pasar. Diharapkan inovasi juga dapat memperluas jangkauan bisnis sebuah perusahaan. seperti perusahaan e-commerce saat ini yang semakin berkembang luas. Karena masyarakat menyukai sesuatu yang baru, jangkauan produk inovasi tentu akan semakin luas.

3) Dapat menciptakan pasar baru:

Memiliki kemampuan untuk membuka pasar baru melalui inovasi produk atau jasa. Pasti ada banyak peluang untuk hal-hal yang unik dan menarik, terutama yang belum pernah terjadi sebelumnya

4) Menjadi pengganti produk sebelumnya:

Inovasi memungkinkan pengganti produk lama dengan produk baru. Ini terutama berlaku jika produk atau jasa sebelumnya tidak efektif dan efisien. Inovasi juga dapat dihasilkan untuk meningkatkan produk atau jasa sebelumnya menjadi lebih baik lagi.

13.6 Pengertian Teknologi

Technology is derived from the Yunani word "technologia," which, according to Webster, means "systematic treatment" or "systematic penanganan" of something, while "techne" as a dasar term means "skill," "science," or "keahlian," "keterampilan," and "ilmu."

According to harfiah, the word "technology" comes from the Latin word "texere," which means "to build" or "to use." Therefore, technology should not be equated with "mesin," even though it is frequently used in everyday life. (Ahmad Suryadi, S.PD, 2015, hlm. 78).

13.7 Penggunaan Teknologi untuk Peningkatan Mutu

A. Pengujian Otomatis

Pengujian otomatis adalah salah satu cara teknologi meningkatkan mutu. Dalam proses ini, perangkat lunak melakukan pengujian terhadap produk secara otomatis, sehingga mengurangi kemungkinan kesalahan yang disebabkan oleh faktor manusia. Ini sangat penting dalam industri yang memproduksi barang dengan standar tinggi, seperti elektronik dan farmasi.

B. Analisis Data

Dengan kemajuan teknologi big data, perusahaan sekarang dapat menganalisis sejumlah besar data yang berkaitan dengan pelanggan dan produk. Analisis ini memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi pola dan tren yang dapat digunakan untuk meningkatkan produk dan layanan. Misalnya, dengan menganalisis feedback pelanggan, perusahaan dapat mengetahui area yang memerlukan perbaikan.

C. Manufaktur Pintar

Manufaktur pintar menggunakan teknologi Internet of Things (IoT) untuk menghubungkan mesin dan perangkat di pabrik. Dengan IoT, perusahaan dapat memantau proses produksi secara real-time, sehingga memungkinkan pengendalian kualitas yang lebih baik. Data yang dihasilkan dari mesin dapat digunakan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan.

13.8 Tren Teknologi dalam Manajemen Mutu

A. Kecerdasan Buatan (AI)

Dalam manajemen mutu, kecerdasan buatan (AI) telah digunakan untuk menganalisis data dan menemukan pola yang membantu pengambilan keputusan. Misalnya, AI dapat digunakan dalam industri manufaktur untuk memprediksi kegagalan mesin sebelum terjadi.

B. Blockchain

Blockchain adalah teknologi yang memberikan transparansi dalam rantai pasokan. Perusahaan dapat memastikan keaslian produk dan kepatuhan terhadap standar mutu dengan menggunakannya, yang sangat penting untuk industri makanan dan farmasi.

C. Analitik Prediktif

Analitik prediktif menggunakan data historis untuk memprediksi apa yang akan terjadi di masa depan. Dalam manajemen mutu, analitik ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin terjadi sebelum terjadi, sehingga dapat diambil tindakan pencegahan sebelum terjadi.

13.9 Studi Kasus

A. Implementasi SIMM di Perusahaan X

Perusahaan X, yang bergerak di bidang elektronik, menerapkan SIMM untuk meningkatkan mutu produk. Setelah penerapan sistem, perusahaan berhasil mengurangi jumlah produk cacat hingga 30% dalam satu tahun. Dengan laporan yang dihasilkan oleh SIMM, manajemen dapat dengan cepat mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan perbaikan.

B. Otomasi Proses di Perusahaan Y

Perusahaan Y yang memproduksi otomotif mengimplementasikan otomasi dalam lini produksinya. Hasilnya, efisiensi produksi meningkat 25%, dan kesalahan yang terjadi dalam proses perakitan berkurang drastis. Penghematan biaya operasional juga mencapai 15%.

13.10 Tantangan dalam Implementasi Teknologi

A. Biaya Investasi

Banyak bisnis ragu untuk melakukan investasi besar dalam teknologi baru karena salah satu tantangan utama dalam mengimplementasikan teknologi untuk meningkatkan mutu adalah biaya investasi yang tinggi.

B. Keterampilan SDM

Perusahaan juga menghadapi masalah keterampilan sumber daya manusia. Karyawan harus dilatih untuk menggunakan teknologi baru.

C. Perubahan Budaya Organisasi

Selain itu, ada tantangan untuk mengubah cara organisasi berperilaku untuk mendukung inovasi dan teknologi baru. Seringkali, implementasi tertunda karena resistensi terhadap perubahan.

13.11 Pengaruh Teknologi dalam Meningkatkan Efisiensi Proses Manajemen Mutu

Teknologi dalam sistem manajemen mutu telah mengubah cara perusahaan mengelola produk atau layanan berkualitas. Penggunaan teknologi memungkinkan organisasi untuk mencapai tingkat efisiensi, akurasi, dan responsivitas yang sebelumnya sulit dicapai.

Mekanisme Peningkatan Mutu

1) Melakukan Otomatisasi Proses:

Robot dan Mesin: Otomasi dapat menggantikan pekerjaan yang berulang dan berpotensi memiliki kesalahan tinggi. Ini mempercepat produksi, mengurangi cacat produk, dan memberikan lebih banyak tenaga kerja untuk pekerjaan yang lebih kompleks.

Software Otomatisasi: Robotic Process Automation (RPA) adalah jenis perangkat lunak yang dapat mengotomatiskan pekerjaan administratif seperti pengumpulan data, pemrosesan transaksi, dan pelaporan.

2) Pengumpulan dan Analisis Informasi yang Lebih Berkualitas:

Sensor dan Internet of Things (IoT): Data real-time tentang kondisi produksi, kinerja mesin, dan kualitas produk dapat dikumpulkan melalui sensor yang terhubung ke internet. Sebelum masalah serius muncul, data ini dapat dianalisis.

Analisis Data: Organisasi dapat menemukan pola, tren, dan anomali dalam data besar dengan bantuan algoritma pembelajaran mesin dan analisis data besar. Hal ini memungkinkan untuk menemukan sumber masalah kualitas sejak dini.

3) Meningkatkan Persepsi dan Transparansi:

Dashboard: Dashboard yang terintegrasi dengan sistem manajemen mutu memungkinkan metrik kualitas, kinerja proses, dan indikator kinerja utama (KPI) ditunjukkan secara real-time.

Pelacakan Real-time: Teknologi pelacakan memungkinkan organisasi untuk memantau kemajuan proyek, status pesanan, dan lokasi inventaris secara real-time.

4) Meningkatkan Kerja Sama dan Komunikasi:

Platform Kolaborasi: Berbagi informasi, dokumen, dan data secara real-time dimungkinkan oleh platform berbasis cloud seperti SharePoint atau Google Drive, yang meningkatkan komunikasi dan kolaborasi lintas tim.

Sistem Manajemen Kualitas (QMS) berbasis cloud: QMS berbasis cloud memudahkan audit dan tinjauan manajemen dan memungkinkan akses ke informasi kualitas kapan saja dan di mana saja.

13.12 Keunggulan Sistem Manajemen Mutu Digital

Ada banyak manfaat penerapan Solusi QMS digital, seperti:

- 1) Efisiensi yang Lebih Besar: Teknologi digital sangat penting untuk mengotomatiskan banyak tugas manajemen mutu yang biasanya dilakukan secara manual, seperti pengendalian dokumen, entri

data, dan pelaporan. Sistem manajemen mutu elektronik (eQMS) dapat memberi karyawan lebih banyak waktu untuk berkonsentrasi pada tugas yang lebih strategis.

- 2) Teknologi digital dapat mengoptimalkan eQMS dengan memberikan wawasan data real-time yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Ini dapat membantu perusahaan menemukan dan mengatasi masalah lebih awal, yang menghasilkan produk yang lebih baik dan kepuasan pelanggan.
- 3) Transparansi yang Ditingkatkan: Proses QMS digital pada dasarnya lebih transparan dan memungkinkan akses mudah ke data dan dokumentasi. Ini dapat membantu organisasi membangun kepercayaan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

13.13 Pentingnya Teknologi dalam Manajemen Mutu

Organisasi dapat menggunakan teknologi untuk mengidentifikasi pola, membuat keputusan, mengumpulkan dan menganalisis data, dan meningkatkan proses manajemen mutu. Dengan menggunakan teknologi manajemen mutu, Anda dapat melihat dan menyelesaikan masalah dengan lebih cepat dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Transformasi Digital dalam TQM

TQM di Era Digital: Peran Teknologi dalam Manajemen Mutu

Integrasi Teknologi ke dalam Proses TQM

- 1) Pengumpulan dan Analisis Data: Metode pengumpulan data manual sering digunakan dalam manajemen mutu tradisional, yang memakan waktu dan rentan terhadap kesalahan. Organisasi menggunakan sensor, perangkat IoT, dan sistem pengumpulan data otomatis dalam transformasi digital. Misalnya, sensor di jalur produksi mengumpulkan

data tentang dimensi produk dan parameter mutu dalam waktu nyata. Setelah itu, data ini dianalisis secara otomatis, yang menunjukkan variasi proses dan membantu menemukan area yang membutuhkan peningkatan.

- 2) Pelacakan Tindakan Perbaikan: Organisasi menggunakan solusi perangkat lunak khusus untuk menghindari catatan manual atau email. Misalnya, sistem otomatis dapat membuat permintaan perbaikan, menetapkan tanggung jawab, dan melacak status penyelesaian secara real-time jika ada masalah kualitas. Hal ini memastikan pendekatan sistematis untuk memecahkan masalah, sehingga mengurangi kemungkinan bahwa masalah akan terlewat.
- 3) Manajemen Dokumen: Sistem manajemen dokumen konvensional sering melibatkan dokumen fisik, yang membuat sulit untuk menjaga kontrol versi dan aksesibilitas. Dengan transformasi digital, sistem manajemen dokumen berbasis cloud muncul. Sistem ini memungkinkan penyuntingan kolaboratif, pengambilan data yang mudah, dan penyimpanan terpusat. Misalnya, dokumen kepatuhan, manual mutu, dan prosedur operasi standar dapat disimpan dengan aman di cloud, sehingga semua staf yang berwenang dapat mengakses versi terbaru

13.14 Kesimpulan

Kesimpulan

Inovasi dan teknologi sangat penting untuk meningkatkan kualitas di berbagai sektor, termasuk pendidikan, industri, layanan, dan pemerintahan. Inovasi adalah peningkatan efisiensi dan efektivitas melalui pembuatan produk, proses, atau layanan baru. Teknologi, sebagai alat praktis yang mendukung inovasi, sangat penting untuk otomatisasi, pengolahan data, dan pembuatan solusi baru yang

meningkatkan kualitas dan produktivitas.

Jadi, inovasi dan teknologi adalah dua pilar utama yang bekerja sama untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, dan sistem secara keseluruhan. Perusahaan yang menerapkan keduanya dalam manajemen kualitas dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menemukan peluang baru di pasar.

Daftar Pustaka

https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=Val2EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA37&dq=pengertian+msdm&ots=09kvDzklge&sig=M2Gwiiayr6nR7s3xaetK UIM9I&redir_esc=y#v=onepage&q=pengertian%20msdm&f=false

<https://translate.google.com/translate?u=https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666165922000217&hl=id&sl=en&tl=id&client=srp&prev=search>

<https://www-tutorialspoint-com.translate.goog/what-is-the-role-of-innovation-in-quality->

<management? x tr sl=en& x tr tl=id& x tr hl=id& x tr pto=tc>

<https://www-mastercontrol-com.translate.goog/gxp-lifeline/benefits-digitalization-quality->

<management/? x tr sl=en& x tr tl=id& x tr hl=id& x tr pto=tc>

ISO 9001:2015 - Sistem Manajemen Mutu

Peter, J. P., & Donnelly, J. H. (2016). Quality Management. McGraw-Hill Education.

Artikel tentang Big Data dan Manajemen Mutu di jurnal bisnis terkini.

Berbagai sumber online mengenai otomasi dan digitalisasi dalam industri.

BAB 14

HAMBATAN DALAM IMPLEMENTASI TQM

14.1. Pendahuluan

Globalisasi akan memberikan manfaat sekaligus tantangan bagi perusahaan manufaktur secara global. Salah satu manfaat globalisasi dalam mendukung perkembangan industri manufaktur adalah memberikan peluang pasar yang lebih signifikan. Namun, globalisasi juga menghadirkan tantangan, terutama dalam persaingan untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Globalisasi telah menjadi kekuatan yang tak terbendung dalam beberapa dekade terakhir, dengan perdagangan global terus berkembang melalui pasang surut ekonomi dunia. Gerakan kualitas masa depan menghadirkan skenario yang berbeda. Dinamika pasar terus berubah. Pasar global menghadirkan tantangan baru yang terus berkembang, yang mengarah pada lingkungan kompetitif yang penuh tekanan (Irlandia & Webb, 2007)

Manajemen kualitas terpadu didefinisikan sebagai manajemen kualitas yang menggunakan pendekatan sistematis, praktis, dan strategis untuk penyelenggaraan pendidikan yang mengutamakan kepuasan pelanggan, menurut Sallis (2008). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kualitas terpadu memiliki sistem manajemen yang dapat meningkatkan atau meningkatkan kualitas sebagai strategi dalam upaya yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan

14.2. Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

Manajemen Mutu Terpadu adalah upaya untuk meningkatkan kualitas yang melibatkan seluruh anggota perusahaan dengan fokus pada kepuasan pelanggan dengan produk berkualitas tinggi. Ini menunjukkan bahwa kondisi produk yang dihasilkan harus memenuhi persyaratan dan tolak ukur tertentu. Ketika kita berbicara tentang manajemen mutu terpadu (TQM), kita akan berbicara tentang kualitas. Karena TQM baru, kita harus memperhatikan prinsip-prinsip dasar agar implementasinya dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk mencapai peningkatan kualitas pendidikan, semua pihak yang terlibat

termasuk kepala sekolah sebagai koordinator dan manajer utama, karyawan dan guru menerima *Total Quality Management* sebagai filosofi budaya dan perilaku manajerial.

Banyak pembicara berbicara tentang fase-fase penerapan *Total Quality Management* (TQM), tetapi itu memerlukan proses yang sistematis. Dalam implementasi TQM, ada enam tahapan atau fase utama, menurut George dan Weimerskirch dalam Tjiptono dan Diana (2003):

1. Komitmen terhadap perubahan dari manajemen senior
2. Evaluasi sistem perusahaan, baik internal maupun eksternal.
3. Organisasi yang berpusat pada pelanggan
4. Garis *Total Quality Management* (TQM) dalam perencanaan startegik, prosedur manajemen, sistem pengukuran, dan keterlibatan karyawan.
5. Mengubah dan meningkatkan tujuan manajemen sehingga memenuhi dan melampaui harapan pelanggan.
6. Peningkatan sistem.

14.3 Tantangan Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

Studi sebelumnya tentang TQM terutama didasarkan pada pengamatan implementasi TQM dan didukung berdasarkan hasil wawancara dengan eksekutif perusahaan. Tidak ada peneliti sebelumnya yang menawarkan konsep dan alat yang dapat digunakan untuk menilai potensi hambatan untuk menerapkan TQM.

Teori tantangan global adalah globalisasi bagi perusahaan adalah kualitas. Artinya, untuk menjadi pemenang dalam persaingan di era globalisasi, perusahaan harus menerapkan TQM berbasis kualitas. Penerapan TQM perusahaan perlu memerlukan kontrol terpadu untuk menentukan kualitas yang berorientasi pada pelanggan. Berikut adalah beberapa tantangan utama dalam implementasi TQM:

1. Kurangnya Komitmen Manajemen
2. Resistensi terhadap Perubahan
3. Kurangnya Pelatihan dan Pemahaman
4. Keterbatasan Sumber Daya

5. Kurangnya Fokus pada Pelanggan
6. Komunikasi yang Tidak Efektif
7. Kurangnya Sistem Pengukuran Kinerja
8. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung
9. Kurangnya Fokus pada Perbaikan Berkelanjutan
10. Kegagalan Menyesuaikan TQM dengan Kebutuhan Organisasi

14.4 Hambatan Penerapan TQM

Ada 10 (sepuluh) hambatan untuk menerapkan TQM, menurut Nursya'bani (2006:62-63), di antaranya:

1. **Ketiadaan Visi**

Visi adalah gambaran tentang apa yang akan terjadi di masa depan dan apa yang ingin dicapai. Visi ini juga mencantumkan target dan peluang masa depan, dan juga memberikan arahan tentang cara mencapai target tersebut. Namun, banyak perusahaan tetap melakukan hal yang sama saat mencoba meningkatkan kualitas; menetapkan visi yang tepat; dan memasukkan kualitas ke dalam rencana strategis mereka.

2. *Lack of Customer Focus*

Ketidakhahaman tentang kepuasan pelanggan, ketidaktahuan tentang hal-hal yang mendorong loyalitas pelanggan, dan perbaikan kualitas yang tidak memberikan nilai bagi pelanggan adalah penyebab kegagalan TQM.

3. *Lack of Management Commitment*

Semua pakar kualitas sepakat bahwa kendala terbesar dalam meningkatkan kualitas adalah kurangnya komitmen dari tingkat manajemen tinggi. Mengkomunikasikan filosofi perusahaan dari atas ke bawah melalui tindakan adalah bentuk komitmen manajemen.

4. *Training With No Purpose*

Banyak program pelatihan yang berhubungan dengan *Quality Control Management* (TQM) tidak relevan dengan tujuan, atau karyawan tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang pentingnya pelatihan. Misalnya, karyawan dididik tentang pengendalian proses statistik (SPC), tetapi

mereka tidak tahu di mana SPC digunakan. Pelatihan yang tidak memiliki fokus yang jelas adalah pemborosan dana bahkan jika dianggap penting.

5. Tidak Ada Perhitungan Biaya dan Keuntungan

Banyak bisnis yang tidak menghitung biaya karena kualitas rendah dan keuntungan dari perbaikan kualitas program. Mereka juga jarang menghitung berapa banyak penjualan yang hilang atau berapa banyak pelanggan yang pindah ke perusahaan lain.

6. Susunan Organisasi

Dengan birokrasi yang berlapis-lapis, sistem pelatihan, pengukuran, dan strukturnya tidak menguntungkan organisasi. Organisasi harus memiliki struktur organisasi yang datar, pemberdayaan, dan upaya lintas fungsi dan disiplin untuk mencapai TQM yang sukses. Perusahaan yang sukses dapat menjaga lini komunikasi tetap terbuka, meningkatkan proses pemahaman, dan mengurangi hambatan departemen.

7. TQM Menciptakan Otoritasnya Sendiri

Kualitas sendiri adalah proses yang sedang berlangsung yang membentuk lapisan birokrasi baru dengan aturan, standar, dan pelaporan staf sendiri. Birokrasi kualitas mengisolasi diri sendiri, dan operasi sehari-hari tidak memahami dampak dan pengetahuan konsumen, pekerja, dan staf penjualan, dan menghentikan perbaikan kualitas program.

8. Ketidakmampuan untuk mengukur atau pengukuran yang salah yang menyebabkan kegagalan

Manajemen Kualitas Total (TQM) terjadi karena penggunaan indikator keberhasilan yang salah atau berkurangnya peningkatan kinerja indikator kualitas. Misalnya, Anda dapat meningkatkan kinerja jangka pendek dengan menggunakan penilaian kinerja jangka panjang atau Anda dapat membandingkan kinerja antar departemen.

9. Hadiah dan Penghargaan

Perusahaan harus mengakui dan menghargai tim yang bekerja dengan baik dan membantu mencapai perbaikan kualitas agar TQM berhasil. Perilaku pekerja sangat dipengaruhi oleh sistem pengakuan dan penghargaan.

Proses pemilihan dan penghargaan karyawan adalah bagian penting dari mencapai tujuan strategis perusahaan.

10. Sistem Perhitungan

Biaya kualitas yang harus dicatat dan dilaporkan termasuk ketidakpuasan pelanggan, kehilangan penjualan, dan perpindahan pelanggan ke perusahaan lain. Hal ini karena sistem akuntansi seringkali hanya mencatat biaya pengerjaan ulang, biaya produk yang rusak atau cacat, dan biaya overhead lainnya.

14.5 Hambatan Budaya Dalam Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

Baird, Kevin, Hu, dan Reeve (2011) dalam studi sebelumnya, ia menekankan bahwa budaya kerja dalam organisasi merupakan faktor terpenting dalam meningkatkan dan mewujudkan praktik TQM. Oleh karena itu, Baird, Kevin, Hu, dan Reeve (2011) menyarankan bahwa urgensi budaya organisasi yang kondusif merupakan faktor krusial yang berkontribusi dalam mencapai hasil operasional yang diinginkan perusahaan. Manajemen mutu dapat membangun lingkungan yang sesuai yang mempengaruhi kinerja operasional dan bisnis (Baird, Hu, & Reeve, 2011). Perbedaan-perbedaan ini mengarah pada pertanyaan tentang dampak budaya organisasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja. Pandangan ini didukung oleh Aghapour, Marthandan, Fie, dan Zailani (2017), yang menyarankan untuk mengkaji peran budaya organisasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja. Secara khusus, ada kebutuhan yang melekat untuk menyelidiki hubungan antara TQM, budaya, dan kinerja.

Jika kita berbicara tentang penerapan manajemen mutu terpadu dalam organisasi, kita berarti akan melakukan perubahan besar pada sistem manajemen konvensional. Untuk melaksanakan manajemen kualitas ini, akan ada banyak penolakan dan akan membutuhkan sumber daya manusia. Selain itu, semua pihak harus berkomitmen jangka panjang.

Faktor-faktor berikut merupakan tantangan budaya untuk menerapkan manajemen mutu terpadu dalam organisasi:

1. Resistensi terhadap perubahan.
2. Budaya hierarkis yang kaku.
3. Kurangnya budaya belajar.
4. Budaya kerja individualistis.
5. Minimnya kepemimpinan visioner.
6. Ketidaksiapan karyawan.
7. Fokus pada hasil jangka pendek.
8. Kurangnya penghargaan atas kualitas.
9. Komunikasi yang tidak efektif.

Berdasarkan informasi di atas, hal ini mungkin untuk mengatasi tantangan yang menghalangi penerapan manajemen mutu terpadu. Seluruh anggota organisasi harus berkomitmen untuk mengambil tindakan untuk meningkatkan kualitas. Dengan perspektif komitmen ini, mereka akan dapat menerapkan manajemen mutu yang terpadu dalam perusahaan mereka untuk mencapai peningkatan kualitas. Karena komitmen ini bersifat jangka panjang.

14.6 Resistensi terhadap Perubahan dalam Penerapan *Total Quality Management* (TQM)

Resistensi terhadap perubahan adalah salah satu tantangan utama dalam penerapan Total Quality Management (TQM). Berbagai penelitian terbaru menunjukkan bahwa ketidakmampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang diperlukan dapat menghambat keberhasilan implementasi TQM. Berikut adalah beberapa aspek yang diidentifikasi oleh para ahli mengenai resistensi terhadap perubahan dalam konteks TQM:

1. Perubahan Budaya Organisasi

Menerapkan TQM sering kali memerlukan perubahan signifikan dalam budaya dan proses organisasi. Kaiseroglou dan Sfakianaki (2020) menekankan bahwa perubahan ini bisa menjadi sumber resistensi, terutama jika karyawan merasa tidak nyaman dengan cara kerja baru yang diperkenalkan.

2. Ketidakpastian dan Ketidakpastian Karyawan

Karyawan sering kali merasa terancam oleh perubahan yang dibawa oleh TQM, yang dapat menyebabkan ketidakpastian mengenai peran mereka di dalam organisasi. Hal ini dapat mengakibatkan penolakan terhadap inisiatif TQM jika mereka tidak memahami manfaatnya atau merasa tidak terlibat dalam proses tersebut.

3. Kurangnya Komitmen Manajemen

Komitmen manajemen puncak sangat penting untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Tanpa dukungan yang kuat dari manajemen, inisiatif TQM sering kali tidak mendapatkan perhatian yang diperlukan, sehingga menghambat implementasi yang efektif. Penelitian menunjukkan bahwa kurangnya keterlibatan manajemen dapat memperburuk resistensi di kalangan karyawan.

4. Pengawasan yang Tidak Tepat

Resistensi juga dapat muncul akibat pengawasan yang dianggap terlalu ketat atau tidak mendukung. Pendekatan pengawasan yang seimbang, di mana pengawasan dianggap sebagai dukungan untuk meningkatkan kinerja, lebih mungkin untuk mengurangi resistensi.

5. Pendidikan dan Pelatihan

Kurangnya pendidikan dan pelatihan tentang prinsip-prinsip TQM dapat memperburuk resistensi terhadap perubahan. Karyawan yang tidak dilengkapi dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menerapkan TQM akan lebih cenderung menolak perubahan.

14.7 Penyelesaian Konflik Dalam Tim

Prosedur Pemecahan Masalah Melalui Pendekatan *Total Quality Management* (TQM). Pemecahan masalah yang dihadapi dilakukan melalui pendekatan *Total Quality Management* (TQM) dengan mengikuti beberapa fase implementasi sebagai berikut:

1. Fase Persiapan: Langkah A - J

Pada fase ini, komitmen penuh dari manajemen puncak sangatlah penting, termasuk alokasi waktu dan sumber daya yang diperlukan.

- a. Langkah A: Pembentukan Komite Pengarah TQM
Eksekutif puncak menunjuk staf terdekatnya sebagai anggota komite, dengan dirinya sebagai ketua. Jika Serikat Pekerja (SPSI) terlibat, penting untuk melibatkan pejabat senior dari serikat dalam keanggotaan komite.
- b. Langkah B: Pembentukan Tim
Pembentukan tim biasanya melibatkan konsultan dari luar perusahaan, dilakukan di luar lingkungan kerja untuk menciptakan suasana yang baru dan menyegarkan.
- c. Langkah C: Pelatihan TQM
Pelatihan mengenai filosofi, teknik, dan alat-alat TQM harus dilakukan sebelum memulai aktivitas TQM. Pelatihan ini bersifat jangka panjang, meliputi pengembangan diri dan partisipasi dalam seminar-seminar yang relevan.
- d. Langkah D: Penyusunan Pernyataan Visi dan Prinsip
Eksekutif puncak memimpin diskusi untuk menyusun dokumen singkat dan bermakna yang mencerminkan harapan dan aspirasi perusahaan, dengan mempertimbangkan visi dan prinsip anggota komite.
- e. Langkah E: Penyusunan Tujuan Umum
Tujuan ini terdiri atas tujuan strategis dan taktis yang ingin dicapai.
- f. Langkah F: Komunikasi dan Publikasi
Mengkomunikasikan informasi terkait langkah-langkah A hingga E kepada seluruh pemangku kepentingan.
- g. Langkah G: Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan
Informasi mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan akan menjadi panduan dalam pelaksanaan TQM serta menyoroti area yang perlu diperbaiki.
- h. Langkah H: Identifikasi Pendukung dan Penolak
Langkah ini dilakukan bersamaan dengan langkah G atau

setelahnya, untuk membantu dalam pemilihan proyek awal dan anggota tim.

i. Langkah I: Memperkirakan Sikap Karyawan

Langkah ini dapat dilakukan bersamaan dengan langkah G, dengan bantuan departemen SDM atau konsultan untuk mengevaluasi potensi efektivitas perubahan TQM.

j. Langkah J: Mengukur Kepuasan Pelanggan

Langkah ini berguna dalam menilai efektivitas upaya TQM dari perspektif pelanggan dan dapat dilaksanakan bersamaan dengan langkah G.

2. Fase Perencanaan: Langkah K - N

a. Langkah K: Merencanakan Pendekatan Implementasi

Pendekatan ini menggunakan siklus *plan/do/check/adjust*, dan bisa dilakukan bersamaan dengan langkah G atau setelahnya. Langkah ini bersifat berkelanjutan, dengan informasi umpan balik yang digunakan untuk penyesuaian terus-menerus.

b. Langkah L: Identifikasi Proyek

Proyek diidentifikasi berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan, personel yang terlibat, visi dan tujuan serta kemungkinan keberhasilannya.

c. Langkah M: Komposisi Tim

Tim yang dibentuk bersifat fungsional silang (*cross-functional*) dengan perwakilan dari berbagai departemen atau disiplin ilmu yang sesuai dengan proyek yang ditangani.

d. Langkah N: Pelatihan Tim

Pelatihan yang diberikan mencakup dasar-dasar TQM dan alat-alat yang relevan dengan proyek yang sedang dikerjakan.

3. Fase Pelaksanaan: Langkah P - T

a. Langkah P: Pengaktifan Tim

Komite pengarah memberikan bimbingan kepada setiap tim untuk

mengaktifkan mereka. Tim akan menggunakan siklus *Plan/do/check/adjust* sebagai model proses TQM.

b. Langkah Q: Umpan Balik kepada Komite Pengarah

Tim proyek memberikan informasi kemajuan serta hasil yang telah dicapai kepada komite pengarah, untuk menentukan apakah diperlukan penyesuaian atau perubahan.

c. Langkah R: Umpan Balik dari Pelanggan

Umpan balik ini krusial untuk memahami persepsi pelanggan terhadap inisiatif TQM yang telah diterapkan. Melalui urutan langkah-langkah ini, pendekatan TQM diharapkan dapat diimplementasikan secara efektif, memperbaiki kualitas dan kepuasan stakeholder. Tim proyek khusus bertugas untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan, baik yang berasal dari luar maupun dalam organisasi. Survei formal terhadap pelanggan eksternal dilaksanakan setiap tahun guna memastikan kualitas pelayanan. Selain itu, kepuasan pelanggan internal atas suatu proses juga harus dipantau secara berkala, dan semua informasi ini disampaikan kepada steering committee secara rutin.

d. Langkah S: Umpan Balik dari Karyawan

Tim proyek khusus lainnya melakukan pemantauan sikap dan kepuasan karyawan secara berkala dengan mengadakan survei formal setiap tahunnya. Informasi yang diperoleh akan digunakan untuk mengevaluasi kemajuan yang telah dicapai serta menentukan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.

e. Langkah T: Memodifikasi Infrastruktur

Umpan balik yang dikumpulkan dari langkah Q, R, dan S menjadi dasar penting untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur perusahaan. Hal ini bisa mencakup pengubahan prosedur dan proses, restrukturisasi organisasi, serta pengembangan program pengakuan dan penghargaan atas

prestasi.

14.8 Studi Kasus Kegagalan Implementasi TQM

14.8.1 Latar Belakang

Pada akhir 1980-an, Motorola, perusahaan teknologi global yang terkenal dengan produk telekomunikasi dan elektroniknya, mulai menerapkan *Total Quality Management* (TQM) sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kualitas produk dan proses operasional. Motorola berkomitmen untuk memimpin industri dalam hal kualitas dan berharap TQM akan membantu meningkatkan keandalan produk serta mengurangi tingkat cacat.

14.8.2 Faktor Kegagalan *Total Quality Management*

Suatu organisasi akan gagal sejak awal jika mereka menerapkan TQM dengan cara yang sama seperti mereka menerapkan inovasi manajemen lainnya, atau jika mereka menganggap TQM sebagai obat ajaib atau alat penyembuhan yang cepat. TQM adalah pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total dari paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan khusus (Tjiptono & Diana, 2003). Beberapa kesalahan umum yang menyebabkan kegagalan TQM adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan dan delegasi yang buruk dari manajemen senior

Strategi perbaikan kualitas yang berkelanjutan harus dimulai pada tingkat manajemen, yang harus terlibat secara langsung dalam implementasinya. Kegagalan sangat mungkin terjadi jika tanggung jawab tersebut diserahkan kepada pihak lain, seperti pakar yang digaji.

b. Kecenderungan tim

Semua karyawan harus bergabung dalam tim. Ada dua hal yang harus diperhatikan untuk mendorong dan meningkatkan kerja sama tim. Pertama dan terpenting, baik manajer maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik tentang tugas yang mereka tanggung. Penyedia harus belajar menjadi pelatih yang baik, sedangkan karyawan harus belajar menjadi anggota tim yang baik. Kedua, budaya organisasi harus diubah

agar kerja sama tim dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum tim dibentuk, hanya akan timbul masalah dari pada memecahkan masalah.

c. Proses penyebaran (*deployment*)

Ada organisasi yang membuat inisiatif berkualitas tetapi tidak membuat rencana untuk menerapkannya ke seluruh elemen organisasi (seperti operasi, pemasaran, dan lainnya). Karena inisiatif tersebut memerlukan pemikiran tentang struktur, penghargaan, keterampilan, pendidikan, dan kesadaran, manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya seharusnya terlibat dalam pengembangannya.

d. Menggunakan metode yang dogmatis dan terbatas.

Ada juga organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, Juran, atau Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan di dalamnya. Meskipun demikian, tidak ada satupun pendekatan yang disarankan oleh pakar ketiga tersebut atau pakar kualitas lainnya yang sesuai dengan situasi tertentu. Bahkan ahli kualitas mendorong perusahaan untuk menyesuaikan program kualitas mereka dengan kebutuhan mereka masing-masing.

e. Harapan yang terlalu tinggi dan tidak dapat tercapai

Karena karyawan hanya berlatih selama beberapa hari, itu tidak berarti mereka telah memperbaiki keterampilan mereka. Masih diperlukan waktu untuk mendidik karyawan dan memberi tahu mereka bahwa kualitas itu penting. Selain itu, penyesuaian proses baru memerlukan waktu yang cukup lama, bahkan seringkali memakan waktu yang sangat lama untuk sampai efeknya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan terasa.

f. Pemberian kekuatan sebelum waktunya

Banyak perusahaan tidak menyadari pentingnya memberikan kekuatan kepada karyawan mereka. Mereka percaya bahwa setelah karyawan dilatih dan diberi wewenang baru untuk melakukan hal-hal tertentu, mereka akan dapat menjadi lebih mandiri dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali

dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

14.8.3 Tujuan Implementasi TQM

Motorola mengadopsi TQM dengan tujuan utama untuk:

1. Meningkatkan kualitas produk dan layanan.
2. Mengurangi jumlah cacat dan kerugian yang terkait dengan produk yang tidak memenuhi standar.
3. Memperbaiki proses operasional internal untuk mencapai efisiensi yang lebih tinggi.
4. Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menawarkan produk berkualitas lebih tinggi.

14.8.4 Hambatan dan Tantangan Yang Dihadapi

Meskipun Motorola awalnya sukses dalam implementasi TQM, perusahaan menghadapi sejumlah hambatan yang menyebabkan kegagalan dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Beberapa hambatan utama yang dihadapi Motorola meliputi:

1. Implementasi yang Tidak Merata

TQM diterima dengan baik di tingkat manajerial dan teknisi, namun tidak semua tingkat organisasi, terutama di lini produksi dan karyawan di tingkat bawah, sepenuhnya mengadopsi prinsip TQM. Hal ini menyebabkan penerapan TQM tidak merata dan tidak terkoordinasi dengan baik di seluruh bagian perusahaan.

2. Kurangnya Keterlibatan Karyawan

Pada banyak kasus, karyawan di lini produksi merasa tidak dilibatkan dalam keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, terutama yang terkait dengan perbaikan kualitas. Tanpa keterlibatan aktif karyawan,

penerapan TQM menjadi lebih sulit dan tidak membawa perubahan signifikan.

3. Kepemimpinan yang Tidak Konsisten

Meskipun ada dukungan dari manajemen puncak untuk implementasi TQM, banyak pemimpin di level menengah dan bawah tidak sepenuhnya mendukung atau tidak menerapkan prinsip TQM dengan cara yang sama. Kepemimpinan yang tidak konsisten mengurangi efektivitas inisiatif TQM.

4. Fokus yang Tidak Cukup pada Budaya Organisasi

TQM tidak hanya mengubah proses, tetapi juga budaya organisasi. Motorola gagal dalam membangun budaya perusahaan yang sepenuhnya mendukung perbaikan kualitas berkelanjutan. Perusahaan tidak cukup menekankan pentingnya perubahan budaya untuk mendukung prinsip-prinsip TQM.

5. Kurangnya Pelatihan dan Sumber Daya

Meskipun beberapa pelatihan diberikan, banyak karyawan yang tidak cukup terlatih untuk menerapkan prinsip-prinsip TQM secara efektif dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Tanpa pelatihan yang memadai, implementasi TQM tidak dapat dijalankan secara optimal.

6. Tidak Ada Pengukuran Kinerja yang Jelas

Salah satu aspek penting dari TQM adalah pengukuran berkelanjutan terhadap kinerja. Motorola gagal untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang cukup jelas untuk mengevaluasi efektivitas TQM di seluruh organisasi. Tanpa pengukuran yang tepat, sulit untuk melihat apakah ada perbaikan nyata dalam kualitas produk atau proses.

14.8.5 Hasil dan Dampak Kegagalan

Meskipun Motorola memimpin dalam kualitas produk selama beberapa tahun setelah mengadopsi TQM, perusahaan tidak dapat mempertahankan keberhasilannya dalam jangka panjang. Beberapa hasil dan dampak dari kegagalan implementasi TQM ini antara lain:

1. Penurunan Daya Saing.

Motorola kehilangan keunggulannya dalam kualitas dan inovasi, terutama dengan munculnya pesaing global yang lebih adaptif, seperti Nokia dan Ericsson dalam industri telekomunikasi.

2. Tidak Mencapai Tujuan TQM

Tujuan utama implementasi TQM, seperti pengurangan cacat produk dan peningkatan kepuasan pelanggan, tidak tercapai secara konsisten di seluruh perusahaan. Meskipun ada perbaikan dalam beberapa area, kualitas produk Motorola tetap rendah dibandingkan dengan para pesaing.

3. Kurangnya Inovasi Berkelanjutan

Implementasi TQM yang tidak efektif menyebabkan Motorola kesulitan dalam berinovasi. Dengan proses dan struktur organisasi yang tidak sepenuhnya mendukung prinsip kualitas berkelanjutan, perusahaan kesulitan untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pasar dan teknologi baru.

14.9 Kesimpulan

Manajemen kualitas terpadu, juga dikenal sebagai manajemen kualitas total (TQM), adalah upaya untuk meningkatkan kualitas melalui perbaikan terus menerus yang berfokus pada pelanggan dan melibatkan seluruh anggota organisasi dengan komitmen jangka panjang. Akan menghadapi tantangan ketika menerapkan Manajemen Mutu Terpadu (TQM). Ini karena penerapan TQM berarti melakukan perubahan besar pada model manajemen tradisional. Karena *Total Quality Management* (TQM) adalah hal baru. Namun, jika Manajemen Mutu Terpadu diterapkan dengan komitmen yang kuat dari seluruh organisasi untuk melakukan perubahan guna meningkatkan kualitas, hal itu dapat diatasi. Di sini, komitmen yang dimaksud adalah komitmen jangka panjang karena pelaksanaan *Total Quality Management* (TQM) dilakukan secara konsisten dan terus menerus.

DAFTAR PUSTAKA

- Aghapour, A. H., Marthandan, G., Fie, D. Y. G., & Zailani, S. (2017). Risk Management Process Towards Operation Performance in Supply Chain Management: A Survey of Manufacturing SMEs. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 27(1), 78-114.
- Baird,. Kevin,. Hu, Kristal dan Reeve, Robert. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31.
- Irlandia, R. Duane dan Webb, Justin W. (2007). A Cross Diciplinary Exploration of Entrepreneurship Research. *Journal of Management*. 890-927.
- Kaiseroglou, N., & Sfakianaki, E. (2020). A Review Of Total Quality Management Applications In Schools. *International Journal Of Management In Education*, 14(2), 121.
- Nursya'bani. (2006). *Manajemen Kualitas Perspektif Global. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Ekonisia
- Sallis, E. (2008). *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Terpadu*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. (2003). *Total Quality Management. Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi Offset.

BAB 15

DEPAN MANAJEMEN MUTU TERPADU

Masa depan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) terlihat cerah, namun penuh tantangan. Evolusi teknologi, perubahan iklim, dan tuntutan konsumen yang semakin tinggi mendorong transformasi signifikan dalam cara kita memandang dan menerapkan MMT.

15.1 Tantangan Manajemen Mutu di Era Digital

Di era digital yang ditandai dengan kemajuan teknologi yang pesat, manajemen mutu menghadapi berbagai tantangan baru yang memerlukan strategi adaptasi yang efektif. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang dihadapi oleh manajemen mutu di era digital:

15.1.1 Kecepatan Inovasi dan Adaptasi Teknologi

Kecepatan inovasi teknologi menjadi tantangan signifikan bagi manajemen mutu. Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan tren pasar untuk tetap kompetitif. Proses inovasi yang cepat sering kali mengharuskan perusahaan untuk mengevaluasi dan memperbarui sistem manajemen mutu mereka secara berkala. Organisasi perlu menerapkan pendekatan yang fleksibel dan responsif untuk menghadapi perubahan ini, termasuk investasi dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan agar dapat menggunakan teknologi baru secara efektif (Antony et al., 2023).

15.1.2 Keamanan Data dalam Sistem Digital

Keamanan data merupakan isu kritis dalam manajemen mutu di era digital. Dengan meningkatnya penggunaan sistem digital, risiko pelanggaran data dan ancaman siber semakin tinggi. Manajemen mutu harus memastikan bahwa data sensitif dikelola dengan aman dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Pentingnya implementasi protokol keamanan yang kuat untuk melindungi informasi dari akses tidak sah serta kesadaran akan praktik keamanan di seluruh organisasi menjadi hal yang krusial (Choucri, 2014).

15.1.3 Kesenjangan Keterampilan Teknologi pada Tenaga Kerja

Kesenjangan keterampilan teknologi di kalangan tenaga kerja juga menjadi tantangan utama dalam manajemen mutu. Banyak organisasi mengalami kesulitan dalam menemukan karyawan yang memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk mengoperasikan teknologi baru, seperti kecerdasan buatan dan analitik data besar. Perusahaan perlu berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan keterampilan untuk meningkatkan kemampuan karyawan mereka agar dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat (IBM, 2024).

15.1.4 Kompleksitas Sistem dan Integrasi Teknologi Baru

Kompleksitas sistem dan integrasi teknologi baru menjadi tantangan tambahan bagi manajemen mutu. Banyak organisasi memiliki sistem manajemen mutu yang sudah ada sebelumnya, sehingga mengintegrasikan teknologi baru ke dalam sistem tersebut dapat menjadi sulit. Organisasi perlu mengatasi kesenjangan antara sistem lama dan teknologi baru dengan melakukan evaluasi menyeluruh terhadap infrastruktur TI mereka dan merencanakan integrasi secara strategis (Maganga & Taifa, 2023).

Tantangan-tantangan ini menunjukkan bahwa manajemen mutu di era digital memerlukan pendekatan yang lebih dinamis dan adaptif. Organisasi harus siap untuk berinvestasi dalam pelatihan, mengembangkan kebijakan keamanan data yang kuat, serta merencanakan integrasi sistem secara efektif untuk memastikan keberhasilan implementasi manajemen mutu di tengah kemajuan teknologi. Dalam hal ini kita harus Adopsi Teknologi yang Tepat Pilih teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan skala bisnis. Jangan terburu-buru mengadopsi semua teknologi baru, tetapi fokus pada teknologi yang dapat memberikan nilai tambah nyata bagi manajemen mutu. Pertimbangkan juga kemudahan integrasi dan pemeliharaan sistem.

Selanjutnya dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Investasikan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keahlian mereka dalam mengelola mutu di era digital. Fokus pada pelatihan di bidang analisis data, keamanan siber, dan penggunaan teknologi baru yang relevan. Oleh karena itu penting Peningkatan Keamanan Siber yang harus menerapkan langkah-langkah keamanan siber yang ketat untuk melindungi data perusahaan dan pelanggan. Lakukan audit keamanan secara berkala dan latih karyawan tentang best practices keamanan siber. Untuk menghadapi Pemanfaatan Data Analitik: Manfaatkan data yang dikumpulkan untuk menganalisis tren, mengidentifikasi masalah, dan meningkatkan proses. Gunakan alat analisis data untuk memantau kinerja, mengukur kepuasan pelanggan, dan mengidentifikasi area perbaikan.

Budayakan prinsip-prinsip manajemen mutu di seluruh organisasi. Libatkan seluruh karyawan dalam upaya peningkatan mutu dan ciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Berkolaborasi dengan vendor teknologi, konsultan, dan mitra bisnis untuk mendapatkan dukungan dan keahlian yang dibutuhkan. Bentuk jaringan dan komunitas untuk berbagi best practices dan mengatasi tantangan bersama. Penerapan Standar dan Regulasi pun sangat penting yang harus mengikuti standar dan regulasi yang relevan untuk memastikan kepatuhan dan kualitas produk dan layanan. Tetap update dengan perubahan regulasi yang terkait dengan teknologi dan manajemen mutu. Fokus pada Kepuasan Pelanggan Prioritaskan kepuasan pelanggan dengan menyediakan produk dan layanan berkualitas tinggi, responsif terhadap feedback, dan proaktif dalam menangani keluhan. Gunakan platform digital untuk meningkatkan interaksi dan komunikasi dengan pelanggan. Dalam Pengukuran dan Evaluasi yang Berkelanjutan Pantau dan ukur kinerja secara berkala untuk memastikan efektivitas strategi manajemen mutu. Evaluasi hasil dan lakukan penyesuaian sesuai kebutuhan. Jangan takut untuk bereksperimen dan belajar dari kesalahan.

15.2 Evolusi TQM Menuju Industry 4.0

Dalam konteks Industry 4.0, Manajemen Mutu Terpadu (TQM) mengalami evolusi yang signifikan berkat penerapan teknologi canggih. Transformasi ini melibatkan berbagai teknologi seperti Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan (AI), machine learning, dan cloud computing, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan kualitas.

15.2.1 Peran IoT dalam Pengumpulan Data Mutu

TQM tradisional bergantung pada inspeksi manual dan pengumpulan data yang terbatas. Industri 4.0 mengubah hal ini drastis melalui IoT. Menurut para ahli Internet of Things (IoT) memainkan peran penting dalam pengumpulan data mutu dengan menghubungkan berbagai perangkat dan sensor yang dapat memantau kondisi produk secara real-time. Dengan menggunakan sensor yang terhubung, data seperti suhu, kelembaban, dan parameter lainnya dapat dikumpulkan secara kontinu selama proses produksi dan distribusi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan pemantauan kualitas yang lebih baik dan mendeteksi masalah sejak dini sebelum produk mencapai konsumen. Pemantauan suhu dan kualitas susu secara real-time, misalnya, telah diterapkan dalam industri susu segar untuk menjaga mutu produk sepanjang rantai pasok (Haris et al., 2022).

Sensor-sensor yang terhubung ke internet ditempatkan di seluruh lini produksi, mesin, dan bahkan produk akhir. Sensor-sensor ini mengumpulkan data real-time yang meliputi:

- Data proses: Suhu, tekanan, kecepatan, vibrasi, dan parameter proses lainnya yang kritis untuk kualitas produk. Deteksi anomali kecil pun dapat dilakukan secara cepat.
- Data produk: Dimensi, berat, dan karakteristik fisik lainnya yang terukur secara otomatis. Hal ini menghilangkan kebutuhan inspeksi manual yang memakan waktu dan rentan terhadap kesalahan manusia.

- Data lingkungan: Suhu dan kelembaban di lingkungan produksi yang dapat memengaruhi kualitas produk.
- Data pemeliharaan: Kondisi mesin, jam kerja, dan peringatan pemeliharaan prediktif yang membantu mencegah downtime dan kerusakan yang dapat mempengaruhi kualitas.
- Data yang dikumpulkan oleh IoT jauh lebih banyak, lebih akurat, dan lebih komprehensif dibandingkan dengan metode tradisional. Jumlah data yang besar ini menjadi dasar untuk analisis dan peningkatan kualitas yang lebih efektif.

Data yang dikumpulkan oleh IoT jauh lebih banyak, lebih akurat, dan lebih komprehensif dibandingkan dengan metode tradisional. Jumlah data yang besar ini menjadi dasar untuk analisis dan peningkatan kualitas yang lebih efektif.

15.2.2 Kecerdasan Buatan (AI) dan Machine Learning dalam Analisis Mutu

Kecerdasan buatan (AI) dan machine learning berfungsi untuk menganalisis data mutu yang dikumpulkan melalui IoT. Algoritma machine learning dapat digunakan untuk mengidentifikasi pola dan tren dalam data, serta memprediksi kemungkinan masalah kualitas di masa depan. Dalam konteks ini, AI dapat membantu dalam klasifikasi produk berdasarkan parameter kualitas yang telah ditentukan sebelumnya. Penggunaan AI dalam sistem smart grading di industri susu telah meningkatkan akurasi penilaian mutu susu dengan memanfaatkan data yang dihasilkan oleh perangkat IoT (Gaspersz, 2023).

Data yang dikumpulkan oleh IoT merupakan bahan baku bagi AI dan machine learning. Algoritma canggih dapat menganalisis data ini untuk:

- Deteksi anomali: AI dapat mengidentifikasi pola penyimpangan dari standar kualitas yang ditetapkan, bahkan sebelum kesalahan

tersebut menjadi masalah besar. Ini memungkinkan tindakan korektif yang cepat dan mencegah produksi produk cacat.

- **Prediksi masalah kualitas:** Dengan menganalisis data historis dan real-time, AI dapat memprediksi potensi masalah kualitas di masa depan. Ini memungkinkan tindakan pencegahan proaktif, seperti penyesuaian parameter proses atau pemeliharaan pencegahan.
- **Optimasi proses:** AI dapat mengidentifikasi pengaturan proses optimal yang meminimalkan cacat dan memaksimalkan efisiensi. Hal ini dicapai melalui simulasi dan optimasi algoritma yang kompleks.
- **Analisis akar penyebab:** AI membantu mengidentifikasi akar penyebab masalah kualitas dengan menganalisis hubungan kompleks antara berbagai faktor. Ini memungkinkan perbaikan yang lebih efektif dan mencegah terulangnya masalah yang sama.

Penggunaan AI dan machine learning dalam analisis mutu mengotomatiskan proses yang sebelumnya dilakukan secara manual dan memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih data-driven dan akurat.

15.2.3 Cloud Computing untuk Penyimpanan dan Akses Data

Cloud computing menyediakan platform yang efisien untuk menyimpan dan mengakses data mutu yang dihasilkan oleh berbagai perangkat IoT. Dengan menggunakan solusi berbasis cloud, perusahaan dapat menyimpan volume besar data tanpa perlu investasi infrastruktur fisik yang mahal. Selain itu, cloud computing memungkinkan akses data secara real-time dari lokasi mana pun, mendukung kolaborasi tim dalam pengambilan keputusan berbasis data. Penggunaan cloud computing dalam manajemen mutu memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan data dari berbagai sumber dengan lebih mudah, meningkatkan transparansi dan responsivitas terhadap masalah kualitas (Noe, 2024).

Jumlah besar data yang dihasilkan oleh IoT memerlukan sistem penyimpanan dan akses yang kuat dan scalable. Cloud computing menyediakan solusi yang ideal untuk ini:

- Penyimpanan data yang aman dan andal: Cloud menawarkan penyimpanan data yang aman dan terlindungi dari kehilangan data.
- Akses data yang mudah: Data dapat diakses dari berbagai lokasi dan perangkat, memungkinkan kolaborasi dan pengambilan keputusan yang lebih efektif.
- Scalability: Cloud dapat dengan mudah disesuaikan dengan kebutuhan penyimpanan data yang terus berkembang.
- Analisis data yang kuat: Platform cloud menawarkan alat analisis data canggih yang memungkinkan pengolahan dan analisis data dalam skala besar.

Dengan cloud computing, data kualitas dapat diakses dan dianalisis oleh berbagai pihak yang berkepentingan, termasuk manajer, teknisi, dan pemasok.

15.2.4 Konsep Manufaktur Cerdas dalam Meningkatkan Efisiensi

Konsep manufaktur cerdas mengintegrasikan teknologi digital dengan proses produksi tradisional untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas. Dalam konteks ini, TQM beradaptasi dengan memanfaatkan teknologi canggih seperti IoT, AI, dan cloud computing untuk menciptakan sistem produksi yang lebih responsif dan adaptif. Penerapan manufaktur cerdas tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memastikan bahwa produk memenuhi standar kualitas yang tinggi melalui pemantauan berkelanjutan (Maganga & Taifa, 2023). Integrasi IoT, AI, dan cloud computing membentuk inti dari manufaktur cerdas. Manufaktur cerdas bertujuan untuk:

- Meningkatkan efisiensi produksi: Otomatisasi, optimasi proses, dan pemeliharaan prediktif mengurangi waktu henti dan meningkatkan output.

- Meningkatkan kualitas produk: Deteksi anomali dan tindakan korektif yang cepat mengurangi jumlah produk cacat.
- Meningkatkan kepuasan pelanggan: Produk berkualitas tinggi dan pengiriman yang tepat waktu meningkatkan kepuasan pelanggan.
- Mengurangi biaya: Efisiensi yang ditingkatkan dan pengurangan limbah mengurangi biaya produksi.
- Meningkatkan fleksibilitas: Sistem manufaktur cerdas dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan permintaan pasar dan produk baru.

Singkatnya, evolusi TQM menuju Industri 4.0 telah menghasilkan sistem manajemen kualitas yang lebih canggih, efisien, dan data-driven. Integrasi teknologi seperti IoT, AI, dan cloud computing memungkinkan pengumpulan, analisis, dan pemanfaatan data kualitas dalam skala yang belum pernah terjadi sebelumnya, menghasilkan peningkatan kualitas produk, efisiensi produksi, dan kepuasan pelanggan yang signifikan. Evolusi TQM menuju Industry 4.0 ditandai dengan integrasi teknologi canggih yang meningkatkan pengumpulan data mutu, analisis kualitas, penyimpanan informasi, dan efisiensi produksi. Dengan memanfaatkan IoT, AI, machine learning, dan cloud computing, organisasi dapat mengelola kualitas dengan lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan pasar.

15.3 Sustainability dan mutu

Manajemen mutu terpadu (TQM) di masa depan akan sangat dipengaruhi oleh dua pilar utama: keberlanjutan (sustainability) dan mutu (quality). Keduanya saling terkait dan saling memperkuat, menciptakan siklus perbaikan yang berkelanjutan. Mari kita bahas masing-masing secara rinci:

15.3.1 Keberlanjutan (Sustainability) dalam Manajemen Mutu Terpadu Masa Depan

Keberlanjutan di sini tidak hanya sebatas pada aspek lingkungan, tetapi juga mencakup aspek sosial dan ekonomi. TQM masa depan akan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh proses

bisnis, dari perencanaan hingga pengadaan, produksi, distribusi, dan pasca penjualan. Berikut beberapa aspeknya:

- Lingkungan (Environmental Sustainability): Perusahaan akan semakin fokus pada pengurangan jejak karbon, efisiensi energi, pengelolaan limbah yang bertanggung jawab, penggunaan bahan baku yang berkelanjutan (terbarukan dan ramah lingkungan), serta minimisasi dampak negatif terhadap lingkungan. Metrik keberlanjutan lingkungan akan menjadi bagian integral dari sistem manajemen mutu, diukur dan dilaporkan secara transparan. Teknologi hijau dan inovasi berkelanjutan akan menjadi kunci dalam mencapai tujuan ini.
- Sosial (Social Sustainability): TQM masa depan akan memperhatikan kesejahteraan karyawan, keadilan sosial, dan dampak terhadap komunitas lokal. Ini mencakup aspek seperti keselamatan dan kesehatan kerja yang optimal, kesempatan yang setara, upah yang layak, serta penghormatan terhadap hak asasi manusia di seluruh rantai pasokan. Transparansi dan akuntabilitas dalam praktik sosial perusahaan akan menjadi semakin penting.
- Ekonomi (Economic Sustainability): Keberlanjutan ekonomi berfokus pada menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan dan pemangku kepentingan. Ini berarti bahwa TQM harus mampu menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas tinggi, efisien, dan inovatif, serta mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. Keberlanjutan ekonomi juga mencakup ketahanan bisnis, pengelolaan risiko, dan investasi berkelanjutan.

Integrasi ketiga pilar keberlanjutan ini dalam TQM akan memerlukan perubahan budaya organisasi yang signifikan, dimana keberlanjutan menjadi bagian integral dari strategi bisnis dan nilai-nilai perusahaan. Sistem manajemen mutu akan dirancang untuk mengukur dan memonitor kinerja keberlanjutan secara komprehensif, dan data

yang dikumpulkan akan digunakan untuk mengidentifikasi area perbaikan dan mendorong inovasi berkelanjutan.

15.3.2 Mutu (Quality) dalam Manajemen Mutu Terpadu Masa Depan:

Mutu di masa depan akan melampaui sekadar kepuasan pelanggan. Meskipun kepuasan pelanggan tetap menjadi prioritas utama, TQM akan memperluas definisi mutu untuk mencakup aspek-aspek berikut:

- **Kualitas Produk/Layanan:** Ini meliputi keandalan, daya tahan, fungsionalitas, estetika, dan keamanan produk atau layanan. Pendekatan yang berbasis data dan analitik akan digunakan untuk mengidentifikasi dan mengatasi cacat atau ketidaksempurnaan. Inovasi dan pengembangan produk yang berkelanjutan akan menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.
- **Kualitas Proses:** Efisiensi, efektivitas, dan konsistensi proses produksi dan operasional akan menjadi fokus utama. Penggunaan teknologi seperti otomatisasi, analitik prediktif, dan kecerdasan buatan akan meningkatkan kualitas proses dan mengurangi pemborosan.
- **Kualitas Sumber Daya Manusia:** Investasi pada pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan akan menjadi semakin penting. TQM masa depan akan menekankan pada pemberdayaan karyawan, kerja sama tim, dan pembelajaran berkelanjutan.
- **Kualitas Rantai Pasokan:** Manajemen mutu akan diperluas ke seluruh rantai pasokan, melibatkan pemasok dan mitra bisnis dalam upaya untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan. Transparansi dan kolaborasi akan menjadi kunci untuk mencapai kualitas rantai pasokan yang tinggi.
- **Integrasi Keberlanjutan dan Mutu:**

- Keberlanjutan dan mutu saling terkait erat. Produk dan layanan yang berkualitas tinggi cenderung lebih tahan lama, memiliki dampak lingkungan yang lebih rendah, dan memberikan nilai lebih kepada pelanggan. Sebaliknya, perusahaan yang berkomitmen pada keberlanjutan cenderung memiliki proses yang lebih efisien dan efektif, yang berkontribusi pada peningkatan mutu. Integrasi kedua pilar ini akan menciptakan siklus perbaikan yang berkelanjutan, dimana peningkatan mutu akan mendukung keberlanjutan, dan sebaliknya. Hal ini akan menghasilkan bisnis yang lebih tangguh, inovatif, dan berkelanjutan di masa depan.

15.3.3 Dampak lingkungan dan sosial dari proses produksi

Dalam konteks keberlanjutan, manajemen mutu tidak hanya berfokus pada produk dan layanan, tetapi juga pada dampak lingkungan dan sosial dari proses produksi. Beberapa aspek penting yang berkaitan dengan sustainability dan mutu meliputi efisiensi energi, pengelolaan limbah, kepedulian sosial, dan kepatuhan terhadap standar internasional.

- Efisiensi Energi dan Pengurangan Dampak Lingkungan Efisiensi energi merupakan langkah penting dalam mengurangi dampak lingkungan dari industri. Dengan menerapkan teknologi yang lebih efisien, perusahaan dapat mengurangi konsumsi energi dan emisi gas rumah kaca. Penerapan teknologi bersih dan sistem manajemen lingkungan membantu industri mencapai keberlanjutan dan efisiensi sumber daya. Selain itu, pemeliharaan peralatan secara berkala dan penggantian mesin lama dengan teknologi yang lebih efisien dapat berkontribusi pada pengurangan emisi karbon secara signifikan (FTMM, 2024; Atlas Copco, 2024).
- Pengelolaan Limbah dan Daur Ulang Pengelolaan limbah yang efektif adalah komponen kunci dalam strategi keberlanjutan. Proses daur ulang tidak hanya mengurangi jumlah limbah yang dihasilkan

tetapi juga mengurangi kebutuhan akan bahan baku baru. Perusahaan yang menerapkan sistem pengelolaan limbah yang baik dapat meningkatkan reputasi mereka di mata konsumen sekaligus mengurangi biaya operasional. Daur ulang juga berkontribusi pada pengurangan jejak karbon dengan meminimalkan energi yang diperlukan untuk memproduksi barang baru (Sucofindo, 2024).

- Kepedulian Sosial dalam Pengembangan Produk Kepedulian sosial menjadi semakin penting dalam pengembangan produksi. Perusahaan dituntut untuk mempertimbangkan dampak sosial dari produk mereka, termasuk penggunaan bahan baku yang etis, perlakuan yang adil terhadap pekerja, serta kontribusi terhadap masyarakat lokal. Perusahaan yang menunjukkan kepedulian sosial tidak hanya meningkatkan citra mereka tetapi juga menarik konsumen yang lebih sadar akan isu-isu sosial dan lingkungan (Leapfactor, 2024).
- Kepatuhan terhadap Standar Internasional Keberlanjutan Kepatuhan terhadap standar internasional keberlanjutan sangat penting bagi perusahaan yang ingin beroperasi di pasar global. Standar seperti ISO 14001 untuk manajemen lingkungan membantu organisasi dalam merencanakan, melaksanakan, dan memantau kebijakan keberlanjutan mereka. Penerapan standar ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga membantu perusahaan dalam memenuhi regulasi pemerintah dan harapan pemangku kepentingan (FTMM, 2024).

Integrasi prinsip keberlanjutan dalam manajemen mutu tidak hanya memberikan manfaat bagi lingkungan tetapi juga meningkatkan daya saing perusahaan di pasar global. Dengan fokus pada efisiensi energi, pengelolaan limbah, kepedulian sosial, dan kepatuhan terhadap standar internasional, organisasi dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya menghasilkan produk berkualitas tinggi tetapi juga berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.

Singkatnya, TQM di masa depan akan menjadi pendekatan holistik dan terintegrasi yang menggabungkan keberlanjutan dan mutu untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan dan masyarakat secara keseluruhan. Ini akan memerlukan perubahan budaya organisasi, investasi dalam teknologi dan inovasi, dan komitmen yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan.

15.4 Arah dan tren masa depan manajemen mutu

Arah dan tren masa depan manajemen mutu berfokus pada peningkatan fleksibilitas, adaptasi, dan integrasi yang lebih mendalam ke dalam seluruh aspek bisnis. Bukan lagi hanya sekadar memenuhi standar, tapi menjadi pendorong inovasi dan keunggulan kompetitif. Berikut beberapa arah dan tren utamanya:

15.4.1 Pergeseran Fokus dari Reaktif ke Proaktif:

- **Prediksi dan Pencegahan:** Manajemen mutu masa depan akan lebih menekankan pada prediksi dan pencegahan masalah, bukan hanya reaksi terhadap masalah yang sudah terjadi. Analisis data besar (big data analytics), kecerdasan buatan (AI), dan pembelajaran mesin (machine learning) akan memainkan peran krusial dalam mengidentifikasi potensi risiko dan peluang untuk peningkatan. Ini berarti berinvestasi dalam sistem yang mampu memprediksi kebutuhan pelanggan, mengantisipasi tren pasar, dan mendeteksi masalah kualitas sebelum mereka memengaruhi produk atau layanan.
- **Manajemen Risiko Berbasis Data:** Penggunaan data analitik untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengurangi risiko kualitas akan menjadi semakin penting. Ini melibatkan pemantauan indikator kunci kinerja (KPI) secara real-time, dan penerapan sistem peringatan dini untuk masalah potensial.

15.4.2 Integrasi Teknologi dan Otomatisasi:

- **Industri 4.0 dan Kecerdasan Buatan (AI):** Penerapan teknologi canggih seperti internet of things (IoT), robotika, dan AI akan mengotomatiskan banyak tugas dalam manajemen mutu, meningkatkan efisiensi, dan mengurangi kesalahan manusia. AI

dapat digunakan untuk menganalisis data kualitas secara real-time, mengidentifikasi pola, dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan.

- Blockchain untuk Transparansi dan Kepercayaan: Teknologi blockchain dapat meningkatkan transparansi dan kepercayaan dalam rantai pasokan dengan melacak asal-usul produk dan memastikan kualitasnya di setiap tahap produksi.
- Digitalisasi dan Data Analytics: Penggunaan digital twin (model digital dari sistem fisik) dan analisis data real-time akan memungkinkan perusahaan untuk memantau dan mengelola kualitas dengan lebih efektif. Perusahaan akan mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

15.4.3 Fokus pada Pelanggan dan Pengalaman Pelanggan:

- Customer Centricity: Manajemen mutu akan semakin berfokus pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Suara pelanggan akan menjadi pendorong utama dalam proses peningkatan kualitas. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang ekspektasi pelanggan dan penggunaan umpan balik pelanggan untuk mengarahkan keputusan manajemen mutu.
- Pengalaman Pelanggan yang Holistik: Manajemen mutu akan mempertimbangkan seluruh pengalaman pelanggan, dari awal hingga akhir, untuk memastikan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Ini meliputi aspek-aspek seperti kemudahan penggunaan produk, layanan pelanggan, dan interaksi dengan merek.

15.4.4 Peningkatan Budaya Kualitas:

- Kepemimpinan yang Berorientasi pada Kualitas: Kepemimpinan yang kuat dan komitmen dari manajemen puncak sangat penting untuk keberhasilan manajemen mutu. Kepemimpinan harus

mencontohkan perilaku yang berorientasi pada kualitas dan mendorong budaya perbaikan berkelanjutan.

- Pemberdayaan Karyawan: Karyawan harus diberdayakan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah kualitas. Ini membutuhkan pelatihan yang memadai, komunikasi yang efektif, dan budaya yang mendorong partisipasi karyawan.
- Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement): Filosofi Kaizen dan metodologi seperti Lean dan Six Sigma akan tetap menjadi pilar penting dalam manajemen mutu, dengan penekanan pada peningkatan proses secara bertahap dan berkelanjutan.

15.4.5 Etika dan Keberlanjutan:

- Etika dan Tanggung Jawab Sosial: Manajemen mutu akan semakin menekankan pada etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan. Ini meliputi praktik-praktik yang berkelanjutan, perlindungan lingkungan, dan hak-hak pekerja.
- Keberlanjutan: Manajemen mutu akan memainkan peran penting dalam mencapai keberlanjutan lingkungan dan sosial. Perusahaan akan perlu mengukur dan mengurangi jejak lingkungan mereka, serta mempromosikan praktik-praktik yang bertanggung jawab secara sosial.

Kesimpulannya, arah dan tren masa depan manajemen mutu menunjukkan pergeseran paradigma menuju pendekatan yang lebih proaktif, data-driven, dan berpusat pada pelanggan. Integrasi teknologi dan pengembangan budaya kualitas yang kuat akan menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai keunggulan kompetitif di era yang semakin kompleks ini.

15.5 Kesimpulan

Manajemen Mutu Terpadu (TQM) terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pelanggan, memainkan peran penting dalam menjaga keunggulan kompetitif. Berikut adalah beberapa poin utama yang merangkum pentingnya adaptasi TQM, perbaikan berkelanjutan, dan prospek

masa depan TQM ada 3 point penting yang kita ambil dari runtutan penjelasan di atas sebagai berikut.

1. Pentingnya Adaptasi TQM terhadap Teknologi Modern dan Kebutuhan Pelanggan

Total Quality Management (TQM) bukanlah sistem statis; ia harus terus berevolusi seiring perubahan zaman. Adaptasi terhadap teknologi modern sangat krusial untuk keberhasilan TQM. Bayangkan, di era digital ini, data menjadi aset yang tak ternilai. Penggunaan teknologi seperti big data analytics, artificial intelligence (AI), dan machine learning memungkinkan perusahaan untuk menganalisis data pelanggan secara mendalam, mengidentifikasi tren, dan memprediksi kebutuhan mereka dengan lebih akurat. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mempersonalisasi produk dan layanan mereka, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan pada akhirnya, meningkatkan loyalitas.

Menurut ahli dalam era digital saat ini, adaptasi TQM terhadap teknologi modern sangat penting untuk memenuhi ekspektasi pelanggan yang terus berubah. Pelanggan kini mengharapkan produk dan layanan yang lebih cepat, efisien, dan berkualitas tinggi. Oleh karena itu, organisasi perlu memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan proses manajemen mutu mereka. Integrasi teknologi baru dalam TQM memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan meningkatkan efisiensi operasional (Chaerunisak & Aji, 2020).

Selain itu, otomatisasi proses bisnis melalui teknologi informasi (TI) merupakan kunci dalam implementasi TQM yang efektif. Otomatisasi dapat mengurangi kesalahan manusia, meningkatkan efisiensi, dan mempercepat waktu penyelesaian tugas. Sistem manajemen kualitas berbasis teknologi, seperti Enterprise Resource Planning (ERP) dan Customer Relationship Management (CRM), mampu mengintegrasikan berbagai aspek bisnis, memudahkan pelacakan kinerja, dan memfasilitasi komunikasi yang efektif di seluruh organisasi. Kemampuan untuk mengakses dan menganalisis data secara real-time memungkinkan respon yang cepat terhadap masalah kualitas dan kebutuhan pelanggan yang berubah.

Kegagalan beradaptasi akan membuat TQM menjadi usang dan tidak relevan. Perusahaan yang tetap berpegang pada metode tradisional akan kesulitan bersaing dengan perusahaan yang memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi. Oleh karena itu, integrasi teknologi modern ke dalam framework TQM adalah sebuah keharusan, bukan pilihan. Ini memastikan bahwa TQM tetap relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

2. Peran Perbaikan Berkelanjutan dalam Menjaga Keunggulan Kompetitif

Perbaikan berkelanjutan (Continuous Improvement/CI) merupakan jantung dari TQM. Ia bukan sekadar slogan, melainkan sebuah filosofi yang harus diimplementasikan secara konsisten di seluruh aspek bisnis. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, keunggulan kompetitif tidaklah statis; ia harus dipertahankan dan ditingkatkan secara terus-menerus. CI memungkinkan perusahaan untuk secara proaktif mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, mengembangkan solusi inovatif, dan mengimplementasikan perubahan yang berkelanjutan.

Perbaikan berkelanjutan adalah inti dari TQM yang membantu organisasi untuk tetap kompetitif di pasar yang semakin ketat. Dengan menerapkan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act), perusahaan dapat terus menerus meningkatkan kualitas produk dan layanan mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga menciptakan loyalitas jangka panjang. Perbaikan berkelanjutan memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan mengurangi biaya operasional (Gaspersz, 2023).

Penerapan metodologi CI seperti Kaizen, Six Sigma, dan Lean Manufacturing memungkinkan perusahaan untuk secara sistematis mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan, meningkatkan efisiensi proses, dan mengurangi cacat. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas produk dan layanan, tetapi juga mengurangi biaya produksi dan meningkatkan profitabilitas. Lebih jauh lagi, budaya CI yang kuat mendorong partisipasi seluruh karyawan

dalam proses perbaikan, menciptakan rasa kepemilikan dan meningkatkan motivasi.

Dengan demikian, CI bukan hanya tentang meningkatkan efisiensi; ia juga tentang menciptakan budaya inovasi dan pembelajaran yang berkelanjutan. Perusahaan yang mampu mengadopsi CI secara efektif akan lebih tangguh terhadap perubahan pasar, mampu beradaptasi dengan cepat terhadap tantangan baru, dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya dalam jangka panjang. Kegagalan untuk berkomitmen pada CI akan membuat perusahaan tertinggal di belakang pesaing yang lebih inovatif dan adaptif.

3. Optimisme terhadap Prospek TQM di Masa Depan

Meskipun TQM telah ada selama beberapa dekade, prospeknya di masa depan tetap cerah. Dalam dunia yang semakin kompleks dan kompetitif, kebutuhan akan pendekatan terintegrasi dan holistik terhadap manajemen kualitas semakin meningkat. TQM, dengan fokusnya pada kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan keterlibatan seluruh karyawan, tetap menjadi kerangka kerja yang relevan dan efektif.

Kemajuan teknologi, seperti yang telah dibahas sebelumnya, justru akan memperkuat TQM. Teknologi memungkinkan pengukuran dan analisis yang lebih akurat, memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih baik, dan mendorong inovasi yang lebih cepat. Seiring dengan semakin meningkatnya kesadaran akan pentingnya kualitas dan kepuasan pelanggan, perusahaan akan semakin banyak yang mengadopsi dan mengimplementasikan TQM secara efektif.

Prospek TQM di masa depan tampak optimis, terutama dengan semakin banyaknya perusahaan yang menyadari pentingnya kualitas dalam strategi bisnis mereka. Dengan adanya teknologi baru seperti AI dan IoT, TQM dapat diimplementasikan dengan lebih efektif dan efisien. Penerapan TQM yang didukung oleh teknologi informasi tidak hanya meningkatkan kualitas produk tetapi juga memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar global (Andriana et al., 2020).

Namun, keberhasilan TQM di masa depan bergantung pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi, berinovasi, dan berkomitmen terhadap perbaikan

berkelanjutan. Perusahaan harus mampu menggabungkan prinsip-prinsip TQM dengan teknologi modern dan kebutuhan pelanggan yang terus berubah. Dengan demikian, TQM tidak hanya akan tetap relevan, tetapi juga akan menjadi semakin penting dalam membantu perusahaan mencapai keberhasilan dan keunggulan kompetitif di era yang penuh tantangan ini.

Daftar Pustaka

- Gaspersz, V. (2005). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Husna, M. (2014). *Implementasi Total Quality Management dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan*. Semarang: RaSAIL Media Grup.
- Nasution, M.N. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu*. Ed. II.
- Oakland, J.S. (1989). *Total Quality Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Slamet, M. (2011). *Manajemen Kualitas Terpadu*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sriwidadi, T. (2016). *Manajemen Mutu Terpadu*. Neliti.
- Tjiptono, F., & Diana A., (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Fattah, N. (2000). *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Antony, J., Sony, M., & Kumar, M. (2023). "Adopting quality management practices in the industry 4.0 era." *Quality Management Journal*, 30(1), 45-60.
- Choucri, N. (2014). "Cybersecurity and the Future of Quality Management." *Journal of Cybersecurity Studies*, 1(2), 15-29.
- IBM Institute for Business Value (2024). "Mengapa ada kekurangan bakat teknologi?" Diakses dari <https://www.ibm.com/id-id/think/insights/tech-talent-shortage>.
- Maganga, D., & Taifa, A. (2023). "Navigating the Challenges of Quality Management in the Digital Era." *International Journal of Quality and Reliability Management*, 40(5), 1023-1040.
- Atlas Copco. (2024). "4 Langkah Efisiensi Energi Industri untuk Mengurangi Emisi Karbon." Diakses dari <https://www.atlascopco.com/id-id/compressors/air-compressor-blog/efisiensi-energi>.

- FTMM. (2024). "Menuju Industri Ramah Lingkungan dengan Energi Terbarukan." Diakses dari <https://ftmm.unair.ac.id/peran-teknik-industri-dalam-mengoptimalkan-energi-industri-sesuai-regulasi-lingkungan/>.
- Sucofindo. (2024). "Efisiensi Energi untuk Efisiensi Operasional." Diakses dari <https://www.sucofindo.co.id/artikel-1/efisiensi-energi-untuk-efisiensi-operasional/>.
- Leapfactor. (2024). "Efisiensi Energi: Pengelolaan Energi Industri Ramah Lingkungan." Diakses dari <https://www.leapfactor.io/blog/efisiensi-energi-di-pabrik-dengan-energy-monitoring-system>.
- Chaerunisak, U.H., & Aji, A.W. (2020). "Penerapan Total Quality Management terhadap dampak kinerja manajerial dan laba perusahaan pada UMKM Yogyakarta." *Moneter - Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 7(1), 10–14.
- Gaspersz, V. (2023). "Integrasi AI dalam Manajemen Mutu: Studi Kasus di Industri Susu." *Quality Management Journal*, 30(2), 75-90.
- Andriana, M., Sumarlin, T., & Panjaitan, R. (2020). "Pengaruh teknologi informasi dan sistem informasi perpajakan terhadap kinerja manajerial keuangan." *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 3(1), 74–83.
- American Society for Quality Control (ASQC). (n.d.). *What is Quality?* Retrieved from <https://asq.org/>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Deviesa, A. (2012). *Strategi Bisnis Berbasis Kualitas: Implementasi Total Quality Management untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Yogyakarta: Andi Offset
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Total Quality Control*. McGraw-Hill.
- Garvin, D. A. (1987). *Competing on the Eight Dimensions of Quality*. *Harvard Business Review*, 65(6), 101-109.

- Gaspersz, V. (2002). *Total Quality Management: Mengelola Perusahaan secara Total untuk Meningkatkan Kualitas dan Daya Saing*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- ISO. (n.d.). *ISO 9000: Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary*. International Organization for Standardization.
- Juran, J. M. (1951). *Quality Control Handbook*. McGraw-Hill.
- Santosa, B. (2001). *Manajemen Kualitas Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tjiptono, F., & Diana, R. (2003). *Total Quality Management: Prinsip, Dampak, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Andi.
- Uhar, N. (2004). *Manajemen Kualitas Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Profil Penulis:

Suhendi, lahir di Bandung pada 1 Januari 1984, dan kini menetap di Kecamatan Ngamprah, Kabupaten Bandung Barat. Alumni program Pascasarjana UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan juga Universitas Pasundan Bandung ini telah menorehkan lebih dari 25 karya buku, yang menunjukkan dedikasi dan keahliannya.



Selain sebagai penulis, Suhendi juga berperan aktif dalam berbagai bidang, termasuk menjadi penulis lepas di sejumlah media cetak dan online. Aktivitas sosial dan pemberdayaan masyarakat menjadi bagian dari kesehariannya, bersama dengan peran sebagai praktisi bisnis dan pendidikan. Ia juga berpengalaman sebagai konsultan dan tenaga ahli pada BUMN, Kementerian, serta Pemda/Pemkot.

Sebagai akademisi, pria yang pernah menjadi *student visit program* ke Universitas Kebangsaan Malaysia dan Singapore Management University ini tercatat sebagai dosen tetap di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) UIN Sunan Gunung Djati Bandung, serta mengajar di beberapa perguruan tinggi lainnya, seperti FEB Universitas Terbuka dan FEB Universitas Muhammadiyah Bandung. Suhendi dapat dihubungi melalui e-mail: pakar.manajemen84@gmail.com.



Saya kerap dipanggil Ima Fauziah, mahasiswa tingkat akhir di Universitas Muhammadiyah Bandung, jurusan Manajemen. Saat ini, ia tengah menyusun skripsi yang berfokus pada pengaruh pengembangan karir dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain menempuh pendidikan, saya memiliki pengalaman bekerja di sektor administrasi yang ia peroleh melalui program perkuliahan kelas Reg-sore. Selain pengalaman bekerja di perusahaan industry saya

juga sedang mengikuti program magang di Institusi Pemerintahan yang ada di Jawa Barat. Dengan semangat belajar yang tinggi, saya bertekad untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi positif dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Nama : Ima Nurhalimah Fauziah
Email : imaafauziah3@gmail.com
TTL : Cianjur, 19 Maret 2003
Agama : Islam
Alamat : Kp. Nanggaleng RT 001 RW 02 Cikalongkulon Cianjur Jawa Barat
Hobi : Senang belajar hal baru, Minum Coffie, Storytelling, Vac.
Motto Hidup : Life For Learn And Learn For Life

Pendidikan

1. RA Raudatul Hijaiyyah (2009)
2. SDN 4 Cikalongkulon (2016)
3. SMPN 1 Cikalongkulon (2018)
4. MAS Nurul Islam Affandiyyah (2021)
5. Universitas Muhammadiyah Bandung (2025)

Riwayat Pekerjaan

1. Staff Administrasi Produksi PT Widodo Makmur (2021)
2. Admin CRS Meet Shop (2021)
3. Administrasi Klinik Kecantikan (2022-2023)
4. Magang di Kementrian Hukum Dan Hak Asasi Manusia (2024-2025)

Riwayat Organisasi

1. Ketua Seksi Bidang Budi Pekerti (2016-2017)
2. Sekretaris Organisasi Intra Sekolah (OSIS) SMPN 1 Cikalongkulon (2017-2018)
3. Ketua MPK SMPN 1 Cikalongkulon (2018-2019)
4. Sekertaris Pengurus Seksi Bidang Pendidikan MAS Nurul Islam Affandiyyah(2020-2021)



Saya kerap dipanggil Dila, mahasiswa tingkat akhir di Universitas Muhammadiyah Bandung, jurusan Manajemen dan mata kuliah yang difokuskannya yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini, tengah menyusun skripsi yang berfokus pada pengaruh motivasi kerja dan reward terhadap kinerja karyawan. Selain menempuh pendidikan, saya memiliki pengalaman bekerja di bidang retail dan administrasi selama 5 tahun

lamanya.

Nama : Nurfadila Agisni
Email : nurfadilaagisni85@gmail.com
TTL : Cianjur, 18 Agustus 2000
Agama : Islam
Alamat : Kp Kubang Rt 03 Rw 09, Kec Cipanas, Kab Cianjur Jawa Barat
43253
Hobi : Berswafoto dan Travelling

Pendidikan

1. Paud Garuda Miftahul Falah (2006)
2. MI Miftahun Falah (2012)
3. SMP Muhammadiyah Cipanas (2015)
4. SMK Negeri 1 Cipanas, jurusan Bisnis Daring dan Pemasaran (2018)
5. Universitas Muhammadiyah Bandung, Jurusan Manajemen

Riwayat Pekerjaan

1. Crew Of Store di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, (2018-2019)
2. Assistant Chief Of Store di PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, (2019-2022)
3. Staff Administrasi dan Staff Accounting di CV Intisupplies Mega Perkasa (2023-2024)

Riwayat Organisasi

1. Koordinator Lapangan Paskibra SMK Negeri 1 Cipanas (2016-2017)



Penulis, Rosyani lahir pada Senin 17 Juni 2002 di Sumedang, Jawa Barat. beragama Islam, Penulis telah menempuh pendidikan Formalnya di SD Negeri Panganginan (2008-2014) kemudian dilanjutkan ke SMP Negeri 2 Jatinunggal (2014-2017), selanjutnya meneruskan pendidikan ke SMA/K Yayasan pendidikan Imam Bonjol Jatinunggal pada jurusan Farmasi (2017-2020) dan kini sedang menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bandung pada jurusan Manajemen, serta pendidikan non Formalnya yaitu di Madrasah Al-Huda. Penulis saat ini tinggal di Tarikolot kecamatan Jatinunggal Kabupaten Sumedang, Jawa Barat. Aktivitas saat ini belajar dan mengajar. Disela aktivitas penulis mencoba untuk aktif membaca. Pengalaman kerja penulis di instansi kesehatan pada bagian farmasi. penulis dapat dihubungi melalui Email rosyanirosy6@gmail.com



Alisha Fadia Rusyana lahir di Bandung pada 26 September 2002. Beragama Islam, ia memiliki hobi bernyanyi, berkuda, berenang, dan bermain bulu tangkis. Riwayat pendidikan SDS Kartika X-1 Bandung (2010-2016), dilanjutkan ke SMP Kemala Bhayangkari (2016-2019), SMKN 15 Bandung pada jurusan Tata Boga (2019-2021), dan kini tengah menempuh studi di Universitas Muhammadiyah Bandung, Jurusan Manajemen

(2021-sekarang). Dalam bidang organisasi pernah menjabat sebagai Ketua English Club (2020), anggota Vocal Club (2020), dan Ekstrakurikuler Angklung (2020). Ia juga memiliki prestasi gemilang di bidangnya, yaitu meraih Juara 3 pada Lomba Kompetensi Siswa (LKS) Restaurant Service tahun 2019. Pengalaman kerja mencakup berbagai peran di industri perhotelan, yaitu sebagai trainee dan daily worker (Greeter dan Waitress) di The Papandayan (2020), Daily Worker Food & Beverage Service (Hostess) di Pullman Bandung Grand Central (2020-2022), serta Daily Worker Front Office (Telephone Operator) di Pullman Bandung Grand Central (2022-2024). Aktif dalam dunia akademik dengan salah satu karyanya, sebuah jurnal berjudul "Ruang Bicara sebagai Sarana Edukatif untuk Penguatan Solidaritas Masyarakat di Kampung Pangkalan" yang diterbitkan di Jurnal Pengabdian Sosial.

Evi Nur Latifah, Lahir di Cianjur pada 2 Januari 2003, dan kini menetap di Kecamatan Bojongherang Kabupaten Cianjur, memiliki hobi bernyanyi, traveling dan membaca. Saat ini penulis sedang menjalani pendidikan akademik *double degree* di Universitas Muhammadiyah Bandung (Manajemen, FEB) dan STAIS Al-Azhary Cianjur (PAI, Tarbiyah).



Sebagai aktivis mahasiswa dan masyarakat penulis aktif di Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM) Cabang Cianjur menjabat sebagai sekretasri umum (2023-2024), Ketua Bidang Hukum dan HAM BEM STAIS Al-Azhary Cianjur (2024), sekretaris LKS Istiqomah Muhammadiyah Cianjur (2021-Sekarang), Sekretaris Bidang UMKM Majelis MPM Muhamadiyah Cianjur (2023), Bendahara Koperasi SMP Muhammadiyah Cianjur (2023-Sekarang).

Selain itu, penulis memiliki pengalaman kerja sebagai Sosial Media Spesialist di Nauval Store (2021), Project Asisten di Nauval Store (2021) dan saat ini penulis aktif bekerja di SMP Muhammadiyah Cianjur sebagai Staff Administrasi tenaga kependidikan dan Asisten Guru PAI. Aktivitas lainnya penulis sering kali menjadi Master Of Ceremony (MC) di Event tertentu. Salah satunya pada Kegiatan Pelatihan dan Pembinaan Tranformasi Digital MPM Muhammadiyah Cianjur, Kegiatan Seminar Umum Peran Mahasiswa dalam menjaga kebinekaan NKRI di STAIS Al-Azhary Cianjur. Diantara karya yang pernah dipublikasikan berjudul “Dinamika Seni Pertunjukan dalam mewarisi dan menyebarkan Nilai-nilai keislaman di Indonesia”, Sebagai laporan hasil pengabdian Masyarakat di desa Trangsan, Sukoharjo, Jawa Tengah “Creative Economy Transformation: Digitalization and Product Branding Through E-Catalog in Trangsan Village”. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: evinurlatifah03@gmail.com.

Bagas Anggara Maulana



Lahir di Bandung, 21 Maret 1998, agama Islam, merupakan anak bungsu dari 3 bersaudara, saat ini tinggal di Jl.

Terusan Logam Kp.Ciparay Gang Mulya RT 04 RW 04 no. 214B, Memiliki hobi bernyanyi, traveling dan kuliner jajanan.

Pendidikan :

1. SMKN 13 Bandung, Jurusan Analis Kimia (2018)
2. Universitas Muhammadiyah Bandung, Jurusan Manajemen (2025)

Riwayat Pekerjaan :

1. Sebagai Analis Mikrobiologi di PT Lucas Djaja (2018-2019)
2. Sebagai Analis Kimia Fisik di PT Bekaert Indonesia (2019-2020)
3. Sebagai Analis Mikrobiologi di PT Kimia Farma (2020-2023)
4. Sebagai Analis Mikrobiologi di PT Biofarma (2023-Sekarang)

Organisasi :

1. Ketua ekstrakurikuler Angklung SMK 13 Bandung (2016-2017).
2. Anggota Karang Taruna RW 04 (2018-2019).
3. Sekretaris Karang Taruna RW 04 (2020-2024).

E-mail : bagasanggaramaulana51@gmail.com

Anisa Resliana



Lahir di Bandung, 08 Desember 1998, agama Islam, merupakan anak kedua dari 4 bersaudara, saat ini tinggal di Bumi Atlet Jalan Silat No.2 Rt 03 Rw 17, Kel. Cibiru Hilir Kec. Cileunyi.

Memiliki hobi memasak dan membaca novel atau webtoon.

Pendidikan :

1. SMKN 13 Bandung, Jurusan Analis Kimia (2018)
2. Universitas Muhammadiyah Bandung, Jurusan Manajemen (2025)

Riwayat Pekerjaan :

1. Sebagai Analis Semi Finish Good (SFG) di PT Kalbe Farma Tbk (2018-2020)
2. Sebagai Analis Semi Finish Good (SFG) di PT Hexpharm Jaya (2020-2022)
3. Sebagai Analis Raw Material (RM) di PT Meprofarm Pharmaceutical (2022-2023)
4. Sebagai Analis Research and Development (RnD) di PT Combiphar (2023)

Organisasi :

1. Anggota Ekstrakurikuler Angklung SMK 13 Bandung (2016-2017).
2. Anggota Ekstrakurikuler Rohis SMKN 13 Bandung (2016-2018).

E-mail : anisaresliana812@gmail.com



M Fajar Sidiq, lahir di Cianjur tanggal 28 Februari 2002, tinggal di Cipanas kabupaten Cianjur Provinsi Jawa Barat, memiliki hobby bermain musik, olahraga seperti futsal, basket dan voli.

Riwayat pendidikan dimulai dari SDN Tarigu (2008-2014), dilanjutkan ke MTs Assaidiyah (2014-2017), SMKN 1 Cipanas Jurusan Akuntansi dan keuangan lembaga (2017-2020), dan kini tengah menempuh studi di Universitas Muhammadiyah Bandung, Jurusan Manajemen (2021-sekarang).

Riwayat Pekerjaan :

1. Operator Produksi di PT Pyridam Farma Tbk (2020 – 2022)
2. Project Administrator di PT Mukti Mandiri Lestari (2023)
“Project Penjualan dan Perucatan Material Resale Commodities Tabung Afkir di Wilayah Regional Jawa Timur, Bali dan Nusa Tenggara
3. Project Administrator di PT Pelitamaju Multiswakarsa
“Project Podomoro Park Bandung” (2023 – 2024)
“Project ITB Innovation Park Bandung” (2024)
“Project KAI Boutique Hotel Bandung (2024 – Sekarang)



Silvira Widjaya, lahir di Bandung tanggal 09 Juli 2000, tinggal di Cipanas kabupaten Cianjur Provinsi Jawa Barat, memiliki hobby swimming pool dan Kuliner.

Riwayat pendidikan dimulai dari SDN Cipanas 4 (2006-2012), dilanjutkan ke SMP Muhammadiyah Cipanas (2012-2015), SMKN 1 Cipanas Jurusan Pemasaran (2015-2018), dan kini tengah menempuh studi di Universitas Muhammadiyah Bandung,

Jurusan Manajemen (2021-sekarang).

Riwayat Pekerjaan :

1. Front Office di PT Puncak Lembah Hijau (2018 – Sekarang)



Nama : Noval A Millikan
Email : alphamillikan99@gmail.com
TTL : Bandung, 16 November 1999
Alamat : Kp. Sindang Wargi No.82



NOVA SOPIYATI

Penulis lahir di Cianjur pada 10 November 2000. Penulis merupakan mahasiswa jurusan Manajemen di Universitas Muhammadiyah Bandung. Selain fokus pada pendidikannya, Penulis memiliki kecintaan mendalam terhadap dunia seni, khususnya bernyanyi dan bermain musik.

Sebagai individu yang aktif, penulis juga terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi untuk mengembangkan potensi dirinya. Saat ini, penulis merupakan anggota aktif *Cianjur Creative Zillennial*, sebuah komunitas yang mendukung kreativitas generasi muda di Cianjur. Melalui organisasi ini, penulis berusaha memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan kreativitas di lingkungannya.

Dengan kombinasi passion dalam seni, keaktifan di organisasi, dan semangat belajar, penulis terus berupaya menginspirasi banyak orang melalui karya dan keterlibatannya.

Universitas Muhammadiyah Bandung

Sopiyatih1204@gmail.com

Sri Mulyani Pratami



Penulis, lahir di Cianjur pada 19 Mei 2001. Beragama Islam, ia memiliki hobi travelling dan kuliner. Riwayat pendidikan dimulai dari SDN 3 CIPANAS (2007- 2013), dilanjutkan ke MTS ASSAIDIYYAH (2013-2016), SMA NEGERI 1 SUKARESMI (2016-2019), dan kini tengah menempuh studi di Universitas Muhammadiyah Bandung, Jurusan Manajemen (2021-sekarang). Dalam bidang organisasi pernah menjabat sebagai

Ketua Palang Merah Remaja (2014). Pengalaman kerja mencakup di industri pariwisata, yaitu sebagai staff admin di wisata alam sevillage (2019-2022), Daily Worker Food & Beverage Cashier di Hotel Palace (2023), dan saat ini penulis tengah menjalankan bisnis dibidang kuliner yaitu Rumah makan padang yang tengah berdiri beberapa tahun kebelakang.



IYAN SOPIANULOH

Lahir di Cianjur, 20 Juli 2000. Agama islam. Anak ke 2 dari 5 bersaudara, saat ini tinggal di Desa. Ciwalen Kec. Sukaresmi Kab. Cianjur. Memiliki hobi membaca dan olah raga.

PENDIDIKAN :

1. SMA COKROAMINOTO SUKARESMI (2019)
2. UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH BANDUNG (2025)

RIWAYAT PEKERJAAN :

1. PT INSPIRASI KULINER INDONESIA (IKI)
2. PT ALBANY CORONA LESTARI
3. PT INDOMARCO PRISMATAMA

ORGANISASI :

1. PALANG MERAH REMAJA (PMR)
2. BARISTA BOGOR SATU (BBS)

EMAIL : iyansopianuloh@gmail.com



Nama : Yogi Gumilar

TTL : Sumedang 15 januari 1999

Alamat : dusun banjaran desa banyuresmi rt 04 rw
02 sukasari sumedang

Pandu Ikhrum Munajat



Lahir di Bandung, pada tanggal 21 Juni 1994, Agama Islam, merupakan anak pertama dari 2 bersaudara, saat ini tinggal di Kp. Bojong, RT.04/RW.02, Desa Cikuya, Kecamatan Cicalengka, Kabupaten Bandung. Memiliki hobby Berenang dan juga Traveling.

Pendidikan :

SMKN 7 Bandung, Jurusan Kimia Industri (2013)

Universitas Muhammadiyah Bandung, Jurusan

Manajemen (2025)

Riwayat pekerjaan :

1. QC lapangan pt lucky print abadi (2013-2014)
2. Analis lab PT triman pharmaceutical (2014-2015)
3. Analis mikrobiologi ITB bandung (2015-2016)
4. Analis lab PT gracia pharmino (2016-2017)
5. Operation Scada PT abc kogen dairy (2017-Sekarang)

E-mail : panduikhram22@gmail.com

**Haikal Agniya Mulyadi**

lahir di Bandung, 09 Mei 2002, agama Islam, merupakan anak ke 2 dari 3 bersaudara, saat ini tinggal di Kota Sukabumi di kp Pasir Pogor Rt 03 Rw 08, Kel, Karang Tengah Kec, Gunung Puyuh. Memiliki hobi olahraga dan memancing.

Nama : Aris Hendarto

Email : arisviery1@gmail.com

TTL : Bandung, 07 Desember 1993

Agama : Islam

Alamat : jln. Simpang sari , kec. Arcamanik, kel. Sukamiskin kota Bandung

Hobi : olahraga badminton , renang dan touring motor.

Pendidikan

1. SDN Jatihandap Bdg
2. MTS Negeri 2 Bdg
3. SMK Negeri 2 Bdg
4. Universitas Muhammadiyah Bandung

Riwayat Pekerjaan

1. Pt. Silver kris (2012-2016)
2. Pt. Usaha Bakti lestari (2016-2018), Pt. Kimia farma persero plant Bdg
3. Pt. Sabil Huda Utama (2019- sekarang), Pt. Biofarma persero.

Riwayat Organisasi

1. Organisasi club motor
2. rescue motor Indonesia





Nama : Abdul Majid
Email : gedcianjur01@gmail.com
TTL : Cianjur, 03 Juni 2024
Agama : Islam
Alamat : Kp. Lembur Sawah Desa Purabaya kecamatan Leles Kab.Cianjur
Hobi : Ngopi dan Olahraga

Pendidikan

1. SDN Lembur Sawah
2. MTS Leles
3. SMK Teknik Muhammadiyah Plus Cianjur
4. Universitas Muhammadiyah Bandung

Riwayat Pekerjaan

1. Buruh Toko Sembako (2017-2018)
2. Sosial Media Yayasan Bina Ahlaq (2021)
3. Marketing Produk Cosmos (2021)
4. Pijat refleksi (2020)
5. Staf TU SMA Islam Kreatif Muhammadiyah Cianjur (2021-2022)
6. Kepala TU SMA Islam Kreatif Muhammadiyah Cianjur (2023-sekarang)
7. Manajer Fundraising LAZISMU Kab.Cianjur (2024-sekarang)

Riwayat Organisasi

1. Ketua PR IPM SMK Teknik Muhammadiyah Plus Cianjur
2. Palu Paskibra SMK Teknik Muhammadiyah Plus Cianjur
3. Kabid PKK PD IPM Kab.Cianjur
4. Kabid Humas FKP (Forum Kewirausahaan Pemuda) Kab.Cianjur (2021-sekrang)
5. Bidang Ke Agamaan PPI (Purna Paskibra Indonesia) Kab.Cianjur (2022-sekarang)
6. Anggota IMM Cabang Cianjur
7. MDMC (Muhammadiyah Disaster Manajemen Senter) /LRB (Lembaga Resiliensi Bencana) PDM Cianjur
8. LAZISMU Kab.Cianjur
9. Ketua GMPK (Gerakan Mahasiswa pelajar Kebangsaan)
10. Sircel Muda Cianjur
11. Humas Panti Asuhan Aisyiyah Cianjur
12. Pelatih bidang tanding (persilaga) Perguruan beladiri Pencak Silat Cahya Paroman Pusat



Rizqan Pratama , lahir di Bandung pada tanggal 15 Februari 2002 Sekarang tinggal bersama kedua keluarga di desa Rancamanyar Kecamatan Baleendah Kab. Bandung. Penulis adalah anak ke satu dari tiga saudara, menyelesaikan pendidikan formalnya di SDN 1 Rancamanyar , MTS dan Ma Al Basyariayah 2 Cigondewah, dan saat ini saya menjalani pendidikan Di universitas Muhammadiyah Bandung sebagai mahasiswa Manajemen. Penulis juga pernah menjabat sebagai ketua OSIS di MA Al Basyariayah 2 dan aktif dalam Remaja Mesjid.

MANAJEMEN MUTU TERPADU

Prinsip, Implementasi, dan Tantangan di Era Modern

Buku ini menyajikan pemahaman mendalam tentang manajemen mutu terpadu (Total Quality Management atau TQM), mengupas prinsip-prinsip dasar, implementasi yang efektif, serta tantangan yang dihadapi di era modern. Dalam konteks perkembangan global yang pesat, manajemen mutu menjadi faktor krusial dalam meningkatkan daya saing organisasi, baik dalam sektor bisnis, industri, maupun layanan publik. Buku ini menggabungkan teori dengan praktik untuk membantu pembaca memahami bagaimana TQM diterapkan di dunia nyata. Penulis memulai dengan dasar-dasar teori manajemen mutu, termasuk definisi dan karakteristik mutu, dan bagaimana ISO dan standar internasional berperan penting dalam menjamin kualitas. Buku ini juga membahas berbagai prinsip utama dalam TQM seperti fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, dan pengambilan keputusan berbasis data.



IKAPI
IKATAN PENERBIT INDONESIA

Penerbit buku yang memajukan literasi dan kreativitas dengan menyediakan platform terjangkau bagi penulis berbakat dari berbagai latar belakang

Office Yogyakarta : 087777899993
Marketing 1 : 088221740145
Marketing 2 : 085961447209
Marketing 3 : 0882005806664
Instagram : @ypad_penerbit
Website : <https://ypad.store>
Email : teampenerbit@ypad.store

ISBN 978-634-7082-32-9 (PDF)



9

786347

082329