

BAB 2 KAJIAN PUSTAKA

2.1 PENDAHULUAN

Untuk dapat mencapai tujuan penelitian, dibutuhkan sebuah kajian pustaka tentang manajemen kualitas dan mengenai manajemen perusahaan, serta penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan untuk dijadikan referensi. Dalam bab ini penulis akan membahas mengenai kajian pustaka yang berkaitan dengan topik penelitian yaitu pada sub-bab 2.2 mengenai manajemen kualitas. Pada sub-bab 2.3 membahas mengenai sistem manajemen kualitas. Pada sub-bab 2.4 membahas mengenai TQM, sub-bab 2.5 membahas mengenai kinerja perusahaan dan sub-bab 2.6 berisi kesimpulan.

2.2 MANAJEMEN MUTU

2.2.1 Definisi Mutu

Dalam arti yang luas, kualitas bersifat subjektif. Berkenaan dengan kualitas, ditemukan banyak definisi tentang kualitas, namun tidak ada satu definisi pun yang sesuai dan diakui secara universal. Kualitas dapat diartikan sebagai kesesuaian dengan standar atau persyaratan yang telah ditetapkan untuk dicapai. Dengan demikian kualitas adalah sifat dan karakteristik produk atau jasa yang membuatnya memenuhi kebutuhan pelanggan atau pemakai (*customers*) [11].

Dari definisi diatas, langkah pertama untuk mengetahui kualitas suatu objek adalah mengidentifikasi objek, kemudian mengkaji sifat objek tersebut agar memenuhi keinginan pelanggan. Definisi lain untuk kualitas yang sering diasosiasikan dengan proyek adalah *fitness for use*. Istilah ini di samping mempunyai arti seperti yang diuraikan di atas, juga memperhatikan masalah tersedianya produk, keandalan, dan masalah pemeliharaan.

Pendapat tentang definisi kualitas bermacam-macam, beberapa pakar terkenal dalam bidang bisnis mengemukakan pendapatnya tentang kualitas. W. Edward Deming (1986) adalah seorang genius yang terkenal karena telah merevitalisasi industri bisnis Jepang, dengan berfokus pada "*Total Quality*

Management (TQM)" dan "*Continous Quality Improvement (CQI)*". Konsep mutu dalam "*Deming Chain Reaction*" menekankan bahwa untuk tercapainya sukses organisasi atau bisnis, telah dibuat formulasi sebagai berikut:

1. Meningkatkan mutu berkesinambungan,
2. Menekan biaya dengan cara; menekan kesalahan dalam pekerjaan, mencegah terjadinya pengulangan, menekan terjadinya kelambatan dan penggunaan waktu dan sumber sumber yang lebih baik;
3. Tingkatkan produktifitas,
4. Menangkap pangsa pasar dengan mutu bagus dan harga lebih rendah.
5. Tetap dalam koridor bisnis,
6. Tingkatkan cara kerja. Bila semua orang mau meningkatkan dan mengembangkan sistem yang efisien akan dapat menghasilkan mutu yang lebih tinggi dengan biaya yang rendah.

Philip. B. Crosby (1986) berpendapat bahwa :

1. Mutu adalah derajat dipenuhinya persyaratan yang ditentukan.
2. Mutu adalah kesesuaian terhadap kebutuhan, bila mutu rendah merupakan hasil dari ketidak sesuaian. Mutu tidak sama dengan kemewahan. Suatu produk atau pelayanan yang sesuai dengan segala spesifikasinya akan dikatakan bermutu, apapun bentuk produknya. Diakui bahwa ada korelasi erat antara biaya dan mutu. Mutu harus dapat dicapai, dapat diukur, dapat memberi keuntungan dan untuk mencapainya diperlukan kerja keras. Suatu sistem yang berorientasi pada peningkatan mutu akan dapat mencegah kesalahan-kesalahan dalam penilaian. Crosby mengidentifikasi 14 langkah peningkatan mutu. Kata kunci mutu: kerjakan sesuatu dengan benar sejak awal dan kerjakan tugas yang benar dengan baik.

Yoseph M. Juran (1988) terkenal dengan konsep "Trilogy" mutu dan mengidentifikasikannya dalam tiga kegiatan:

1. *Perencanaan mutu* meliputi: siapa pelanggan, apa kebutuhannya, meningkatkan produk sesuai kebutuhan, dan merencanakan proses untuk suatu produksi
2. *Pengendalian mutu*: mengevaluasi kinerja untuk mengidentifikasi perbedaan antara kinerja aktual dan tujuan.

3. *Peningkatan mutu*: membentuk infrastruktur dan team untuk melaksanakan peningkatan mutu. Setiap kegiatan dijabarkan dalam langkah-langkah yang semuanya mengacu pada upaya peningkatan mutu.

Edwin Scheter menyatakan bahwa untuk mencapai mutu kinerja diperlukan pengertian yang jelas tentang apa yang dimaksud dengan "mutu". Pengertian mutu dihubungkan dengan karakteristik-karakteristik sbb:

1. Kesesuaian → memenuhi atau melebihi standar minimum.
2. Kecocokan → untuk dipakai, pelaksanaanya semestinya seperti yang dipromosikan.
3. Dapat dipercaya → mewujudkan fungsi yang diharapkan dalam suasana spesifik, pada waktu tertentu.
4. Hasil → persentase dari produk pelayanan sesuai dengan spesifikasi pada tiap point evaluasi.
5. Kepuasan pelanggan → memenuhi persepsi nilai-nilai (*values*) pelanggan.

Slogan tentang mutu saat ini adalah "*Return to Quality*" untuk peningkatan pelayanan, artinya apapun yang kita lakukan seharusnya mengacu pada standar, mengevaluasi tindakan-tindakan yang telah dilakukan apakah telah memenuhi kriteria atau spesifikasi-spesifikasi yang dibutuhkan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Masih terdapat beberapa definisi tentang kualitas, namun pada umumnya definisi-definisi tersebut menempatkan pelanggan sebagai titik sentral dalam konsep kualitasnya. Setelah dimengerti arti mutu, maka langkah berikutnya adalah pengelolaan mutu yang bertujuan untuk mencapai persyaratan mutu proyek pada pekerjaan pertama tanpa adanya pengulangan (*to do the right things right the first time*) dengan cara-cara yang efektif dan ekonomis. Pengelolaan mutu proyek merupakan unsur dari pengelolaan proyek secara keseluruhan, yang diantaranya mencakup [12]:

- a. Meletakkan Dasar Filosofi dan Kebijakan Mutu Proyek

Umumnya perusahaan-perusahaan besar memiliki dokumen (buku) yang berisi pedoman dasar, filosofi, dan kebijakan mutu yang harus diikuti selama menjalankan operasi atau produksi. Dokumen semacam ini memuat pula persyaratan mutu yang ditetapkan oleh perusahaan bersangkutan dan

peraturan-peraturan dari badan di luar perusahaan yang berwenang, misalnya pemerintah.

- b. Memberikan Keputusan Strategis Mengenai Hubungan Antara Mutu, Biaya, dan Jadwal

Terdapat *triple constraint* pada proyek yang saling tarik menarik, terdiri dari jadwal, mutu, dan biaya. Pimpinan perusahaan harus menggariskan bobot mutu relatif terhadap biaya dan jadwal proyek. Keputusan ini akan menjadi pegangan pengelolaan sepanjang siklus proyek.

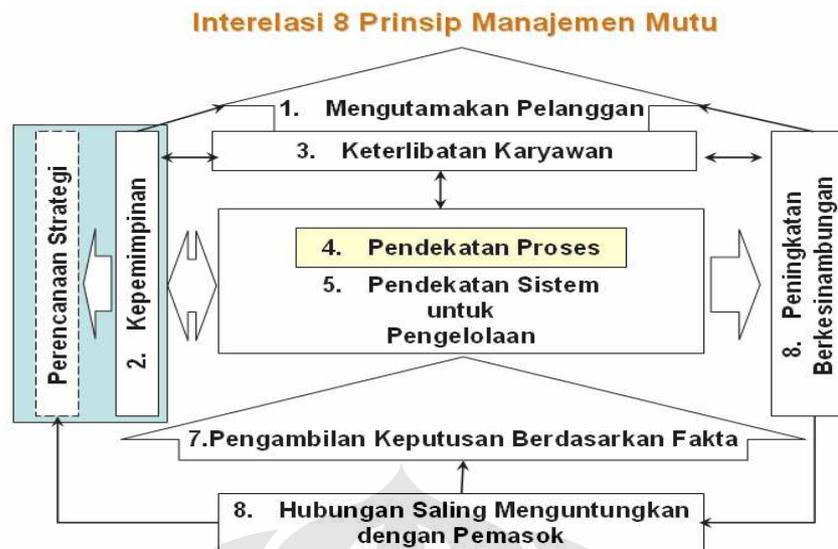
- c. Membuat Program Penjaminan dan Pengendalian Mutu Proyek (*Quality Assurance/ Quality Control*)

Program yang dimaksud adalah suatu penjabaran terhadap pedoman dan filosofi, tetapi disesuaikan dengan keperluan proyek yang spesifik dan tidak bertentangan dengan program mutu perusahaan secara keseluruhan. Dari pihak pelanggan, adanya program QA/ QC yang lengkap dan menyeluruh serta dokumen yang membuktikan bahwa program tersebut telah dilaksanakan dengan baik, akan memberikan keyakinan bahwa mutu proyek atau produk yang dipesannya telah memenuhi syarat yang diinginkan.

- d. Implementasi Program *Quality Assurance/ Quality Control*

Setelah program QA/ QC selesai disusun, implementasi program tersebut dilaksanakan sepanjang siklus proyek. Agar diperoleh hasil yang efektif, perlu diselesaikan terlebih dahulu langkah-langkah persiapan, seperti melatih personil, menyusun organisasi, serta menyebarluaskan arti dan maksud program QA/ QC kepada semua pihak yang berkepentingan.

Manajemen mutu adalah keseluruhan cara untuk mencapai mutu. Manajemen mutu mencakup tiga proses trilogi mutu yang meliputi: perencanaan mutu (*quality planning*), pengendalian mutu (*quality control*) dan peningkatan mutu (*quality improvement*). Saat ini pun, penjaminan mutu (*Quality Assurance*) juga sudah banyak diterapkan dalam sistem mutu untuk menjamin kualitas. Secara skematik tahapan kegunaan manajemen mutu/kualitas sebuah produk tersebut dapat dilihat pada gambar [13]:



Gambar 2.1. Interelasi 8 prinsip manajemen kualitas

Manajemen mutu proyek (*Project Quality Management*) melibatkan proses yang mensyaratkan dan menjamin bahwa proyek tersebut akan memenuhi kebutuhan yang diisyaratkan termasuk di dalamnya semua aktivitas yang melibatkan fungsi manajemen secara keseluruhan; antara lain : kebijakan mutu, objektivitas dan tanggung jawab, dan implementasinya terhadap perencanaan mutu/kualitas, penjaminan mutu, kontrol mutu/kualitas, dan peningkatan mutu/kualitas [14].

2.2.2. *Quality Planning*

Dalam sebuah manajemen kualitas, perencanaan sebuah kualitas dalam sebuah proses produksi, desain produk, pelayanan, atau proses yang berkaitan dengan customer, merupakan hal terpenting sebelum sebuah produk tersebut diluncurkan. Beberapa tahap yang dilakukan dalam perencanaan sebuah kualitas adalah sebagai berikut [15]:

1. Menentukan Proyek yang akan dikerjakan
 - Mengidentifikasi Proyek
 - Menentukan tujuan dari kualitas
 - Menominasikan tingkatan / menyeleksi proyek
 - Menentukan/membentuk team kerja
 - Membuat kegiatan pendukung kinerja dari team kerja

- Memberikan pendidikan dan pelatihan dalam membuat sebuah sistem perencanaan kualitas
 - Menentukan seorang fasilitator untuk mengontrol kinerja dari team tersebut
 - Mereview kinerja dan progress kinerja team tersebut
 - Menerima/memberikan revisi-revisi pada hasil kinerja
 - Menidentifikasi/membantu jika diperlukan adanya perubahan-perubahan.
 - Koordinasi dengan pihak-pihak terkait untuk perencanaan proyek.
 - Mengadakan forum-forum pertemuan untuk saling berdiskusi
 - Mengkomunikasikan setiap hasil pekerjaan
 - Monitoring progress
 - Mempersiapkan dokumen perencanaan, yang terdiri dari :
 - *The scope of the planning projects*
 - Tujuan dari proyek tersebut, dan hasil-hasil yang akan dicapai
 - Menentukan basis/dasar dalam menentukan tujuan kualitas, seperti:
 - Teknologi
 - Pangsa Pasar
 - Pedoman-pedoman
 - Sejarah proyek
 - Tujuan Proyek
 - Memperhatikan peraturan-peraturan yang ada
 - Memelihara *Teamwork*
2. Mengidentifikasi pelanggan dan target pasar.
 3. Mengetahui kebutuhan atau keinginan dari pelanggan.
 4. Menerjemahkan kebutuhan pelanggan menjadi produk atau ketentuan-ketentuan pelayanan : akan tetapi tetap dikaitkan kepada standar-standar baku, spesifikasi teknis, dll.
 5. Mengembangkan pelayanan dari produk tersebut yang dapat melebihi kebutuhan pelanggan.
 6. Mengembangkan proses-proses yang dapat memberikan pelayanan, pembuatan produk dalam cara yang paling efisien.

7. Mentransfer desain kepada organisasi terkait agar proses tersebut dapat berjalan.

2.2.3. *Quality Assurance*

Penjaminan mutu (QA) adalah semua perencanaan dan langkah sistematis yang diperlukan untuk memberikan keyakinan bahwa instalasi atau system yang akan diwujudkan dapat beroperasi secara memuaskan [16]. Menurut “Manual Praktek Profesional, Mutu/ kualitas dalam Proyek Bangunan” penjaminan mutu (*Quality Assurance*) adalah suatu program yang mencakup kegiatan yang diperlukan untuk memberikan mutu di dalam pekerjaannya dan memenuhi persyaratan proyek [17]. Tujuan utama kegiatan penjaminan mutu adalah mengadakan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk memberikan kepercayaan kepada semua pihak yang berkepentingan (pelanggan) bahwa semua tindakan yang diperlukan untuk mencapai tingkatan mutu proyek (produk) telah dilaksanakan dengan berhasil. Penjaminan mutu melibatkan pembuatan kebijakan yang terkait dengan proyek, prosedur, standar, pelatihan pedoman dan sistem yang diperlukan untuk menghasilkan mutu/kualitas. Penjaminan mutu memberikan perlindungan terhadap permasalahan mutu/kualitas melalui peringatan dini terhadap permasalahan di depan. Peringatan dini tersebut memainkan peran penting di dalam pencegahan permasalahan internal maupun eksternal. Menurut Hamid Sahab (1996) *Quality Assurance* adalah berbagai tata cara yang memberikan pengawasan atas berbagai tahap pekerjaan, termasuk pengawasan atas berbagai material untuk meniadakan kesalahan-kesalahan yang dapat dilihat / dideteksi [18].

Ciri-ciri program jaminan kualitas [19]:

- Pendekatan yang bersifat sistematis; memastikan bahwa setiap kegiatan sudah benar sebelum kegiatan berikutnya dimulai.
- Berdasarkan fakta yang mengacu pada penyusunan prosedur dan instruksi kerja, prosedur menguraikan tujuan dan ruang lingkup dari sebuah kegiatan dan juga untuk mengidentifikasi bagaimana, kapan, dimana, dan oleh siapa aktifitas tersebut dikerjakan.

- Kebutuhan untuk menyusun prosedur, digunakan untuk penelusuran dan pelaporan prosedur yang tidak sesuai dan mendapat tindakan perbaikan, dan berfungsi pula untuk implementasi sistem mutu dan penelusuran.
- Adanya kebutuhan untuk melakukan audit, yaitu untuk memastikan bagaimana prosedur telah diimplementasikan dengan efektif.

Tahapan yang biasa dilakukan dalam *Quality Assurance* adalah:

1. Periksa manual dari prosedur proyek yaitu suatu tahap-tahap kegiatan untuk menyelesaikan suatu aktivitas proyek sehingga tercapai tujuan proyek.
2. Periksa isi dokumen kontrak dan spesifikasi tekniknya kemudian susun criteria rencana kerja, proses kerja, dan hasil kerja.
3. Prosedur pemeriksaan proyek yang berisi antara lain gambar-gambar kerja, spesifikasi, dan laporan pemeriksaan terhadap kegiatan.
4. Pemeriksaan secara menyeluruh dan terpadu terhadap dokumen yang diperlukan untuk penyerahan akhir, dengan tujuan menyelaraskan koordinasi hasil kerja pelaksanaan dan menghindari terjadinya konflik/pertentangan dari isi dokumen.
5. Hal-hal yang harus diperhatikan sebelum dokumen didistribusikan adalah diperiksa terlebih dahulu oleh manajer proyek sebelum diserahkan ke pemilik proyek.

2.2.4. *Quality Control*

pengendalian mutu (QC) adalah bagian penjaminan mutu yang memberikan petunjuk dan cara-cara untuk mengendalikan mutu material, struktur, komponen atau system agar memenuhi keperluan yang telah ditentukan [20]. Jadi pengendalian mutu (QC) meliputi tindakan-tindakan berupa *testing*, pengukuran, dan pemeriksaan untuk memantau apakah kegiatan-kegiatan *engineering*, pembelian, manufaktur, konstruksi, dan kegiatan lain untuk mewujudkan system (instalasi atau produk hasil proyek) telah dilakukan sesuai dengan kriteria yang digariskan.

Pengendalian mutu diperlukan untuk mengetahui tahap-tahap pelaksanaan proyek, sehingga terpenuhinya atau tidak terpenuhinya persyaratan atau spesifikasi akan terlihat. *Quality Control* adalah sebuah sistem rutin yang

berhubungan dengan aktivitas teknis, untuk mengukur dan mengontrol sebuah inventaris yang sedang dikembangkan. Beberapa pengembangan dari *Quality Control* :

1. Menyediakan sarana inspeksi rutin dan konsisten untuk menjamin keintegritasan data, perbaikan-perbaikan, dan kelengkapan-kelengkapan lainnya;
2. Mengidentifikasi dan memindahkan kerusakan dan keterbatasan;
3. Mendokumentasikan dan menerima persediaan material dan menrekan seluruh aktivitas kontroling.

Aktivitas QC terdiri dari metode-metode umum seperti keakuratan pengecekan berbasis data dan informasi yang digunakan untuk penerimaan prosedur-prosedur standar. Ketika biaya penjagaan kualitas semakin tinggi, maka ini dapat dijadikan sebagai reaksi pemicu yang sering kira sebut sebagai *troubleshooting*, atau tindakan koreksi yang terintegrasi dengan pengontrolan kualitas. Pengontrolan terdiri atas tiga elemen : pengukuran proses, membandingkan performance actual dengan standar-standar pengukuran, dan bertindak berdasarkan adanya perbedaan.

Pengontrolan juga merupakan sebuah proses perbaikan untuk di kemudian hari, sehingga dapat mengurangi frekuensi kesalahan terulang kembali. Beberapa hal yang dilakukan dalam tahap QC adalah :

1. Mengevaluasi kinerja mutu nyata
2. Membandingkan kinerja nyata dengan tujuan mutu
3. Bertindak berdasarkan perbedaan

Jadi, dapat diartikan bahwa pengendalian mutu dapat diartikan berbagai teknik dan kegiatan untuk memantau, mengevaluasi dan menindaklanjuti agar persyaratan mutu yang telah ditetapkan tercapai.

2.2.5. *Quality Improvement*

Melakukan sebuah inovasi atau pembaharuan juga merupakan bagian dari trilogi juran. Berikut merupakan sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas menurut Juran, meliputi [21]:

1. Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
2. Menetapkan tujuan perbaikan.
3. Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Menyediakan pelatihan.
5. Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah.
6. Melaporkan perkembangan.
7. Memberikan penghargaan.
8. Mengkomunikasikan hasil-hasil.
9. Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai.
10. Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem reguler perusahaan.

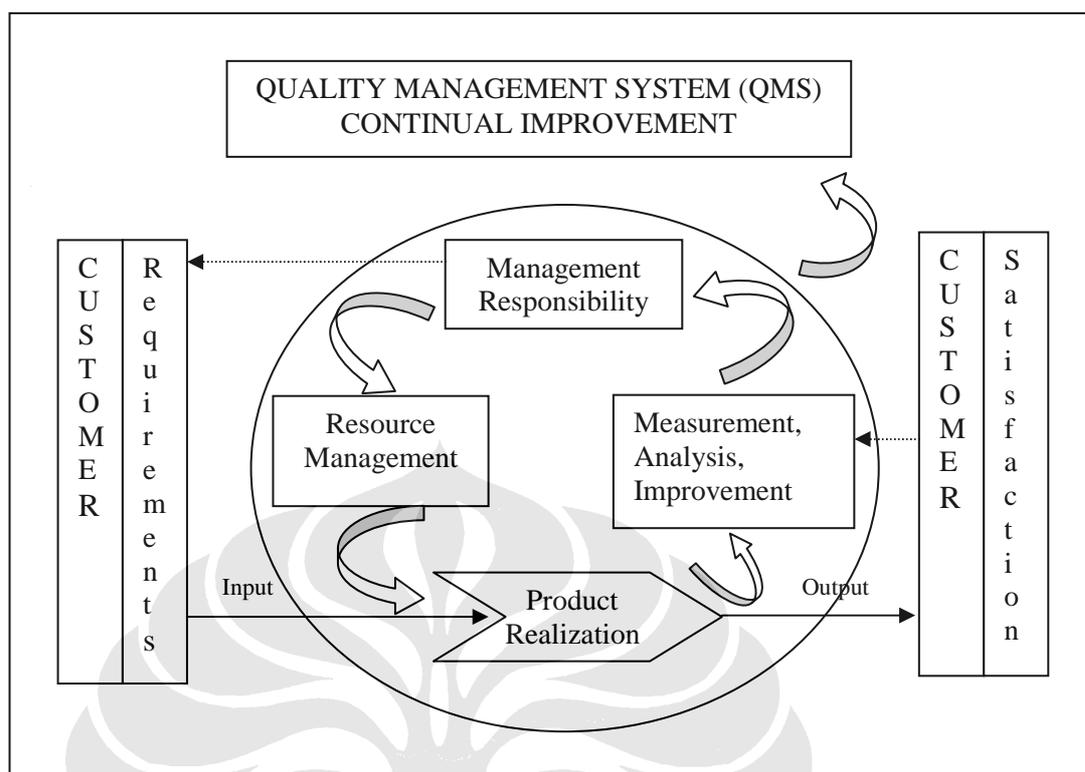
Sedangkan menurut Crosby (1986) empat belas langkah untuk perbaikan kualitas, terdiri atas:

1. Menjelaskan bahwa manajemen bertekad meningkatkan kualitas untuk jangka panjang.
2. Membentuk tim kualitas antar departemen.
3. Mengidentifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial.
4. Menilai biaya kualitas dan menjelaskan bagaimana biaya itu digunakan sebagai alat manajemen.
5. Meningkatkan kesadaran akan kualitas dan komitmen pribadi pada semua karyawan.
6. Melakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki masalah-masalah yang telah diidentifikasi.
7. Mengadakan program *zero defects*.
8. Melatih para penyelia untuk bertanggung jawab dalam program kualitas tersebut.

9. Mengadakan *Zero Defects Day* untuk meyakinkan seluruh karyawan agar sadar akan adanya arah baru.
10. Mendorong individu dan tim untuk membentuk tujuan perbaikan pribadi dan tim.
11. Mendorong para karyawan untuk mengungkapkan kepada manajemen apa hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam upaya mencapai tujuan kualitas.
12. Mengakui/ menerima para karyawan yang berpartisipasi.
13. Membentuk dewan kualitas untuk mengembangkan komunikasi secara terus-menerus.
14. Mengulangi setiap tahap tersebut, karena perbaikan kualitas adalah proses yang tidak pernah berakhir.

Pada bagian atas telah diuraikan beberapa pemikiran dari dua pakar kualitas mengenai perbaikan kualitas. Ada beberapa kesamaan yang dikemukakan oleh pakar-pakar tersebut, yaitu :

1. Inspeksi bukanlah jawaban atau kunci untuk melaksanakan perbaikan kualitas.
2. Keterlibatan dan kepemimpinan manajemen puncak sangat penting dan esensial dalam menciptakan komitmen dan budaya kualitas.
3. Program kualitas membutuhkan usaha dari seluruh bagian/ pihak dalam organisasi dan merupakan komitmen jangka panjang. Untuk itu dibutuhkan pula pendidikan dan pelatihan.
4. Kualitas merupakan faktor primer, sementara *scheduling* merupakan faktor sekunder.



Gambar 2.2 Model Proses Sistem Manajemen Kualitas [22]

Dalam melakukan sebuah perbaikan, merupakan salah satu cara yang paling efektif dalam bertahan ditengah-tengah persaingan yang makin kompetitif. Ada beberapa alasan mengapa sebuah perusahaan harus melakukan perbaikan-perbaikan guna mencapai hasil yang paling optimal, diantaranya [23]:

1. Alasan mendasar diberlakukannya berbagai inovasi dan perbaikan adalah untuk mengurangi kekurangan-kekurangan.
2. Dengan proses yang lebih baik dapat menghasilkan produk yang efisien.
3. Dengan *quality improvement* dapat mengurangi biaya perbaikan.
4. Selalu ada perubahan-perubahan teknologi yang cepat ditengah-tengah iklim kompetisi.

Dalam menerapkan manajemen kualitas, diperlukan sarana-sarana pendukung demi terciptanya kualitas yang menyeluruh, sarana-sarana pendukung ini tentunya berbasis kepada data, diantaranya [24]:

1. Pengumpulan data (*collecting data*)

Ada beberapa metode yang dapat dan relevan untuk digunakan pada tahap ini, diantaranya :

- *Check Sheet*
- *Grafik*
- *Histogram*
- *Diagram Pareto*
- *Scatter Diagram*

2. Memahami data (*understanding data*)

3. Memahami alur proses (*understanding process*)

Beberapa yang perlu diperhatikan dalam memahami sebuah proses adalah mengetahui dan memahami proses yang sedang dijalani, diantaranya pemahaman akan :

- *Flow chart*
- *Control chart*
- *Run chart*

4. Menganalisa proses (*analyzing process*)

Untuk memecahkan masalah kualitas, diperlukan keahlian yang baik mengenai teknik menganalisa proses, beberapa metode yang dikembangkan adalah :

- *Cause effect diagram*
- *Pillar Diagram*

5. Memecahkan masalah (*solving problems*)

Beberapa *tools* yang dapat digunakan diantaranya :

- *Affinity Diagram*
- *Brainstorming*
- *Force Field Analysis*

2.2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Kualitas

Manajemen mutu/ kualitas merupakan satu cara sistematis dengan jaminan bahwa pengaturan aktivitas yang terjadi sesuai dengan yang direncanakan. Ini adalah satu disiplin manajemen yang terkait dengan pencegahan masalah yang mungkin terjadi dengan menciptakan sikap dan kontrol perbuatan untuk

memungkinkan terjadinya pencegahan. Di dalam konsultansi teknik, manajemen mutu/ kualitas merupakan suatu proses yang berkelanjutan dari [25]:

1. Membangun kebutuhan (misalnya., lingkup pekerjaan proyek, kebijakan dan prosedur untuk pembayaran dan perhitungan, standar kinerja untuk perkembangan bisnis).
2. Mengomunikasikan kebutuhan kepada semuanya anggota tim proyek.
3. Menyediakan pemimpin yang sesuai, staf, alat, dan lingkungan untuk mengetahui kebutuhan.
4. Mencek untuk melihat bahwa kebutuhan terpenuhi.

Faktor yang mempengaruhi manajemen mutu/ kualitas secara umum antara lain [26]:

1. Kepemimpinan dan komitmen manajemen; karena program manajemen pada langkah awal adalah mengenali masalah, sedangkan komitmen manajemen menindak lanjuti masalah tersebut.
2. Pelatihan; pelatihan umumnya dilaksanakan oleh tenaga ahli. Misal : *site manager* karena yang paling mengetahui kondisi penyebab pekerjaan ulang / kesalahan, sedangkan kelompok ini terdiri dari pelatihan karyawan maupun perorangan termasuk tim manajemen.
3. Kerjasama tim merupakan faktor yang perlu diperhatikan karena memungkinkan terjadinya konflik. Secara tradisionil umumnya sumberdaya diatur sesuai dengan struktur tim, dan meningkatkan efisiensi dan koordinasi antar tim adalah tugas manager proyek. Menurut Deming (1986) tim-tim dapat meningkatkan mutu/kualitas jika mereka siberi keleluasaan untuk mengekspresikan pendapat-pendapat mereka; mereka juga dapat meningkatkan teknik-teknik konstruksi dan produktifitas sehingga akan mengurangi "pekerjaan ulang" dan menekan biaya. Tingkat koordinasi yang tidak sesuai dapat memicu konflik, seperti pekerjaan yang tumpang tindih, kekurangan material, alokasi sumberdaya yang tidak efisien dan lain-lain.
4. Metode statistik, menurut Joiner (1994) menyatakan bahwa proses yang lebih baik dapat diidentifikasi dari data, dimana pemahaman yang mendalam atas suatu proses akan menghasilkan data yang lebih baik pula. Menurut Oberlander (1993), setelah proyek selesai dan siap dipakai, pertemuan formal

harus diadakan dengan perwakilan pemilik untuk mendapatkan "umpan balik" berkaitan dengan penampilan fasilitas yang terbangun. Ini adalah hal penting untuk mengevaluasi mutu/kualitas proyek dan kepuasan pemilik, karena perhitungan keberhasilan suatu proyek hanya dapat ditentukan baik tidaknya fasilitas yang terbangun disesuaikan dengan permintaan pemilik.

5. Keterlibatan penyedia / pengguna (pemesan); karena kemampuan produksi sangat tergantung pada hubungan antara penyedia dan pemesan, sehingga kualitas pada setiap tahapan dalam suatu proses sangat ditentukan oleh tahapan yang dilakukan sebelumnya, pada tahap konstruksi kontraktor adalah penyedia sedangkan pemilik adalah pemesan.

Selain faktor-faktor diatas, terdapat beberapa faktor yang melengkapi manajemen mutu/ kualitas, antara lain struktur organisasi, alat, cara kerja dan teknik, hubungan perjanjian dengan pihak lain, cara kerja dari perjanjian dimana masing-masing faktor tersebut mewakili satu aktivitas manajemen mutu yang berlaku [27].

2.3 SISTEM MANAJEMEN MUTU

Definisi dari standar ISO 9000 untuk sistem manajemen kualitas (*Quality Management System, QMS*) adalah: "struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur-prosedur, proses-proses, dan sumber-sumber untuk penerapan manajemen kualitas" [28]. Suatu sistem manajemen kualitas merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/ atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi.

Sedangkan sistem mutu menurut ISO 8402 meliputi struktur organisasi, pertanggung jawaban, prosedur, proses, dan berbagai sumber daya untuk mengimplementasikan manajemen mutu. Tujuan dari sistem manajemen mutu adalah memberikan pendekatan yang sistematis, dalam usaha pencegahan kegagalan dari suatu produk. Sistem manajemen mutu akan memberikan kemampuan kepada perusahaan atau organisasi dalam melakukan kontrol,

menciptakan stabilitas, prediktabilitas, dan kapabilitas bisnis. Dengan adanya sistem mutu diharapkan perusahaan akan lebih terbantu dalam mencapai, mempertahankan, dan meningkatkan mutu produk atau layanan yang disediakan secara ekonomis [29]. Sistem manajemen mutu akan sangat membantu untuk dapat bertindak dengan lebih baik dibanding sebelumnya.

2.3.1 Prinsip-prinsip Manajemen Mutu

Berdasarkan ISO 9001: 2000 terdapat delapan prinsip manajemen mutu. Prinsip-prinsip ini dapat digunakan oleh manajemen senior sebagai suatu kerangka kerja yang membimbing organisasi menuju peningkatan kerja. Delapan prinsip manajemen kualitas antara lain [30]:

1. Fokus pelanggan

Organisasi tergantung pada pelanggan. Karena itu, manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan akan datang, harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspektasi pelanggan. Penerapan prinsip ini akan membawa organisasi menuju:

- Pencarian kembali dan pemahaman kebutuhan serta ekspektasi pelanggan.
- Jaminan bahwa tujuan-tujuan organisasi terkait langsung dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.
- Penciptaan komunikasi tentang kebutuhan dan ekspektasi pelanggan ke seluruh anggota organisasi.
- Pengukuran kepuasan pelanggan dan tindakan-tindakan pada hasil-hasil.
- Pengelolaan sistematis berkaitan dengan hubungan pelanggan.
- Jaminan suatu pendekatan berimbang antara memuaskan pelanggan dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

2. Kepemimpinan

Pemimpin organisasi menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Penerapan prinsip ini akan membawa organisasi menuju:

- Pertimbangan kebutuhan dari semua pihak yang berkepentingan, termasuk pelanggan, pemilik, karyawan, pemasok, lembaga keuangan, masyarakat lokal dan masyarakat secara keseluruhan.
- Penetapan suatu visi yang jelas dari organisasi untuk masa mendatang.
- Penetapan sasaran dan target yang menantang.
- Penciptaan dan pemeliharaan nilai-nilai bersama, keadilan dan etika, pada semua tingkat dalam organisasi.
- Penciptaan kepercayaan dan menghilangkan ketakutan.
- Penyiapan orang-orang dengan sumber-sumber daya yang diperlukan, pelatihan dan kebebasan bertindak dengan tanggung jawab dan akuntabilitas.
- Penciptaan inspirasi, mendukung dan menghargai kontribusi orang-orang dalam organisasi.

3. Keterlibatan orang-orang

Orang pada semua tingkatan merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi. Penerapan prinsip ini akan membawa organisasi menuju:

- Orang-orang akan memahami tentang pentingnya kontribusi dan peranan mereka dalam organisasi.
- Orang-orang akan mampu mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat kinerja mereka.
- Orang-orang akan bertanggung jawab terhadap masalah yang dihadapi beserta solusi terhadap masalah itu.
- Orang-orang akan mampu mengevaluasi kinerja mereka dibandingkan terhadap sasaran dan tujuan pribadi.
- Orang-orang akan secara aktif mencari kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman mereka.
- Orang-orang akan secara bebas menyumbangkan pengetahuan dan pengalaman mereka.
- Orang-orang akan secara terbuka mendiskusikan masalah-masalah dan isu-isu yang berkembang.

4. Pendekatan proses

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara lebih efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, mesin, dan peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah *output* bagi pelanggan. Suatu proses mengkonversi *input* terukur ke dalam *output* terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi. Penerapan prinsip ini akan membawa organisasi menuju:

- Pendefinisian secara sistematis dari aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
- Penetapan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas untuk mengelola aktivitas-aktivitas pokok.
- Kemampuan menganalisis dan mengukur kapabilitas dari aktivitas-aktivitas pokok.
- Pengidentifikasian keterkaitan dari aktivitas-aktivitas pokok dalam dan di antara fungsi-fungsi organisasi.
- Kemampuan memfokuskan faktor-faktor seperti sumber-sumber daya, metode-metode, dan material yang akan meningkatkan aktivitas-aktivitas pokok dari organisasi.
- Kemampuan mengevaluasi risiko, konsekuensi dan dampak, dari aktivitas-aktivitas pokok pada pelanggan, pemasok, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

5. Pendekatan sistem terhadap manajemen

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan, dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem, akan memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Penerapan prinsip ini akan membawa organisasi menuju:

- Strukturisasi suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang paling efektif dan efisien.
- Pemahaman kesalingtergantungan di antara proses-proses dari sistem.
- Pendekatan terstruktur yang mengharmonisasikan dan mengintegrasikan proses-proses.

- Pemahaman yang lebih baik tentang peranan dan tanggung jawab yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan bersama dan oleh karena itu akan mengurangi hambatan-hambatan antar-fungsi dalam organisasi.
- Pemahaman dan kemampuan organisasi dan penetapan kendala-kendala dari sumber-sumber daya sebelum bertindak.
- Kemampuan menentukan target dan mendefinisikan bagaimana aktivitas-aktivitas spesifik dalam sistem harus beroperasi.
- Peningkatan terus-menerus dari sistem melalui pengukuran dan evaluasi.

6. Peningkatan terus-menerus

Peningkatan terus-menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus-menerus didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus-menerus meningkatkan efektivitas dan/ atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu. Peningkatan terus-menerus membutuhkan langkah-langkah konsolidasi yang progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, dan akan menjamin suatu evolusi dinamik dari sistem manajemen kualitas. Penerapan prinsip ini akan membawa organisasi menuju:

- Penggunaan pendekatan lingkup-organisasi yang konsisten terhadap peningkatan terus-menerus dari kinerja organisasi.
- Pemberian pelatihan kepada orang-orang tentang metode dan alat-alat peningkatan terus-menerus.
- Menjadikan peningkatan terus-menerus dari produk, proses-proses dan sistem, merupakan tujuan utama dari setiap individu dalam organisasi.
- Penetapan sasaran, ukuran-ukuran, yang terkait dengan peningkatan terus-menerus.
- Pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan-peningkatan.

7. Pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi, seyogianya ditujukan untuk meningkatkan kinerja

organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen kualitas. Penerapan prinsip ini akan membawa organisasi menuju:

- Jaminan bahwa data dan informasi adalah aktual dan dapat diandalkan.
- Membuat data menjadi mudah diperoleh bagi mereka yang membutuhkannya.
- Menganalisis data dan informasi menggunakan metode-metode yang sah.
- Keseimbangan dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan berdasarkan pada analisis faktual, pengalaman dan intuisi.

8. Hubungan pemasok yang saling menguntungkan

Suatu organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah. Penerapan prinsip ini akan membawa organisasi menuju:

- Penetapan hubungan yang menyeimbangkan hasil-hasil jangka pendek dengan pertimbangan-pertimbangan jangka panjang.
- Pengumpulan dari keahlian dan sumber-sumber daya dengan mitra bisnis.
- Mengidentifikasi dan memilih pemasok-pemasok utama yang dapat diandalkan.
- Menciptakan komunikasi yang jelas dan terbuka.
- Membagi informasi dan rencana-rencana mendatang.
- Menentukan pengembangan bersama dan aktivitas-aktivitas peningkatan terus-menerus.
- Meningkatkan inspirasi, pengakuan dan penghargaan, terhadap peningkatan dan pencapaian oleh pemasok.

2.3.1.1 Persyaratan Sistem Manajemen Mutu

Untuk memimpin dan mengoperasikan perusahaan perlu dilakukan pengelolaan secara sistematis dan dengan cara yang dapat dibuktikan. Kesuksesan perusahaan diperoleh dari adanya penerapan dan pemeliharaan sistem manajemen kualitas dengan melakukan peningkatan berkesinambungan kinerja perusahaan secara efektif dan efisien. Perusahaan harus membuat, mendokumentasikan,

menerapkan dan memelihara sistem manajemen kualitas dan melakukan peningkatan berkelanjutan secara efektif sesuai dengan persyaratan standar internasional. Identifikasi dan pengelolaan proses juga harus dilakukan untuk memastikan persyaratan yang sesuai telah terpenuhi. Untuk menerapkan sistem ini, organisasi harus:

- a. Mengidentifikasi proses-proses yang dibutuhkan untuk sistem manajemen kualitas dan aplikasinya dalam perusahaan.
- b. Menentukan tahapan dan interaksi proses-proses tersebut.
- c. Menentukan kriteria dan metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa baik proses operasi maupun proses-proses itu sendiri efektif.
- d. Memastikan ketersediaan sumber daya dan informasi yang diperlukan untuk mendukung kegiatan operasional dan pemantauan proses-proses tersebut.
- e. Memantau, mengukur, dan menganalisis proses-proses tersebut.
- f. Mengambil tindakan yang diperlukan dalam upaya memperoleh hasil yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan melakukan peningkatan berkesinambungan terhadap proses-proses tersebut.
- g. Bila perusahaan mensubkontrakkan beberapa proses produk yang memiliki kesesuaian dengan persyaratan, perusahaan harus dapat memastikan pengendalian proses tersebut dapat dilakukan.
- h. Pengendalian subkontraktor harus diidentifikasi dalam sistem manajemen kualitas.

2.3.1.2 Manfaat Penerapan Prinsip Manajemen Mutu

Dalam menerapkan prinsip manajemen mutu, apabila dapat diterapkan secara taat asas dan benar maka berbagai manfaat bersama akan diperoleh, antara lain [31]:

- a. Pelanggan dan pengguna produk akan menerima produk-produk yang sesuai dengan kebutuhan, tersedia apabila dibutuhkan, dan dapat diandalkan dalam pemanfaatannya.
- b. Orang-orang dalam organisasi akan memperoleh manfaat melalui peningkatan: kondisi kerja, kepuasan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, semangat kerja, dan jaminan kestabilan dalam bekerja.

- c. Pemilik dan investor akan memperoleh manfaat melalui peningkatan: *return on investment* (ROI), hasil-hasil operasional, pangsa pasar, dan keuntungan.
- d. Pemasok dan mitra bisnis akan memperoleh manfaat melalui peningkatan: kestabilan, kemitraan dan pemahaman bersama.
- e. Masyarakat akan memperoleh manfaat melalui: pemenuhan persyaratan-persyaratan hukum dan peraturan, peningkatan kesehatan dan keselamatan, penurunan dampak lingkungan, peningkatan keamanan.

2.3.2 Langkah-langkah Membangun Dan Mengembangkan Sistem Manajemen Mutu

Sistem manajemen mutu mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen kualitas secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar. Terdapat beberapa karakteristik umum dari sistem manajemen kualitas [32]:

- Sistem manajemen kualitas terfokus pada konsistensi dari proses kerja. Hal ini sering mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar-standar kerja.
- Sistem manajemen kualitas berlandaskan pada pencegahan kesalahan sehingga bersifat proaktif, bukan pada deteksi kesalahan yang bersifat reaktif. Patut diakui pula bahwa banyak sistem manajemen kualitas tidak akan efektif 100% pada pencegahan semata, sehingga sistem manajemen kualitas juga harus berlandaskan pada tindakan korektif terhadap masalah-masalah yang ditemukan. Dalam kaitan dengan hal ini, sistem manajemen kualitas merupakan suatu *closed loop system* yang mencakup deteksi, umpan balik, dan koreksi. Bagaimanapun proporsi terbesar (lebih dari 85%) harus diarahkan pada pencegahan kesalahan sejak tahap awal.
- Sistem manajemen kualitas mencakup elemen-elemen: tujuan (*objectives*), pelanggan (*customers*), hasil-hasil (*outputs*), proses-proses (*processes*), masukan-masukan (*inputs*), pemasok (*suppliers*), dan pengukuran untuk umpan balik dan umpan maju (*measurement for feedback and feedforward*). Dalam akronim bahasa Inggris dapat disingkat menjadi: SIPOCOM-*Suppliers, Inputs, Processes, Outputs, Customers, Objectives, and Measurements*.

Dalam setiap lingkungan, pelaksanaan proses yang konsisten merupakan kunci untuk peningkatan terus-menerus yang efektif agar selalu memberikan produk (barang dan/ atau jasa) yang memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar global. Terdapat beberapa langkah untuk menerapkan suatu sistem manajemen kualitas. Urutan-urutan yang diberikan di bawah ini hanya merupakan suatu petunjuk, yang dapat saja dilakukan bersamaan atau dalam susunan yang tidak harus berurut, tergantung pada kultur dan kematangan organisasi, tetapi semua langkah ini harus diperhatikan secara serius dan konsisten.

1. Memutuskan untuk mengadopsi suatu standar sistem manajemen kualitas yang akan diterapkan. Standar-standar sistem manajemen itu dipilih berdasarkan dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Berkaitan dengan hal ini, sistem manajemen kualitas ISO 9001: 2000 dapat dipilih.
2. Menetapkan suatu komitmen pada tingkat pemimpin senior dari organisasi (*top management commitment*). Implementasi dari sistem manajemen kualitas membutuhkan komitmen dari manajemen organisasi dan semua standar sistem manajemen kualitas membutuhkan komitmen ini agar dapat didokumentasikan yang biasanya dalam bentuk Pernyataan Kebijakan Kualitas Organisasi yang dapat didefinisikan sebagai: "suatu deklarasi bertandatangan yang dikeluarkan oleh pemimpin-pemimpin organisasi yang menyatakan komitmen organisasi terhadap suatu sistem manajemen kualitas tertentu.
3. Menetapkan suatu kelompok kerja (*working group*) atau komite pengarah (*steering committee*) yang terdiri dari manajer-manajer senior. Semua manajer senior harus berpartisipasi aktif dan paham secara benar tentang persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen kualitas itu.
4. Menugaskan wakil manajemen (*manajemen representative*). Organisasi harus menugaskan atau mengangkat secara resmi seorang wakil manajemen, yang bebas dari tanggung jawab lain, serta harus mendefinisikan wewenang dan tanggung jawab untuk menjamin bahwa persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen kualitas itu diterapkan dan dipelihara.
5. Menetapkan tujuan-tujuan kualitas dan implementasi sistem. Tidak ada metode baku atau tunggal dari implementasi sistem manajemen kualitas dalam organisasi. Bagaimanapun, program implementasi (prosedur-prosedur kerja)

harus merupakan tanggung jawab dari semua organisasi dan dilakukan secara benar sejak awal.

6. Meninjau ulang sistem manajemen kualitas yang sekarang. Berkaitan dengan hal ini perlu dilakukan suatu audit sistem atau penilaian terhadap sistem manajemen kualitas yang ada. Perlu membandingkan sistem yang sekarang dengan persyaratan-persyaratan standar sistem manajemen kualitas yang akan diterapkan. Setiap penyimpangan atau perbedaan harus diperbaiki.
7. Mendefinisikan struktur organisasi dan tanggung jawab. Pengembangan suatu sistem manajemen kualitas menghadirkan suatu kesempatan ideal untuk mana suatu organisasi melakukan evaluasi terperinci dan meninjau ulang struktur manajemen yang ada.
8. Menciptakan kesadaran kualitas (*quality awarness*) pada semua tingkat dalam organisasi. Kesadaran kualitas dapat dibangkitkan melalui serangkaian pelatihan tentang kualitas.
9. Mengembangkan peninjauan ulang dari sistem manajemen kualitas dalam manual (buku panduan) kualitas. Hal ini berkaitan dengan penjualan ulang secara singkat dari sistem manajemen kualitas itu dan apakah kebijakan dan dokumen-dokumen yang diperlukan telah lengkap dan tersusun rapi dalam sistem manajemen.
10. Menyepakati bahwa fungsi-fungsi dan aktivitas dikendalikan oleh prosedur-prosedur. Berkaitan dengan hal ini perlu pengembangan suatu diagram alir dari aktivitas bisnis organisasi dan menentukan hal-hal kritis yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi.
11. Mendokumentasikan aktivitas terperinci dalam prosedur operasional atau prosedur terperinci. Hal ini berkaitan dengan dokumen-dokumen spesifik terhadap produk, aktivitas-aktivitas atau proses-proses dan harus ditempatkan pada lokasi kerja sehingga mudah dibaca oleh karyawan atau pekerja yang terkait.
12. Memperkenalkan dokumentasi. Sekali manual kualitas dan prosedur-prosedur telah disetujui, maka implementasi dari praktek-praktek sistem manajemen kualitas pada tingkat manajemen dapat dilakukan.

13. Menetapkan partisipasi karyawan dan pelatihan dalam sistem. Tahap ini akan menjadi sangat penting untuk keberhasilan dan efisiensi dari sistem manajemen kualitas. Hal ini menjadi kritis dan harus dipastikan setiap orang dalam organisasi menyadari bahwa sistem manajemen kualitas akan mempengaruhi aktivitas kerja mereka.
14. Meninjau ulang dan melakukan audit sistem manajemen kualitas. Peninjauan ulang sistem manajemen kualitas diperlukan untuk menjamin kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen kualitas itu.

2.4 TOTAL QUALITY MANAGEMENT

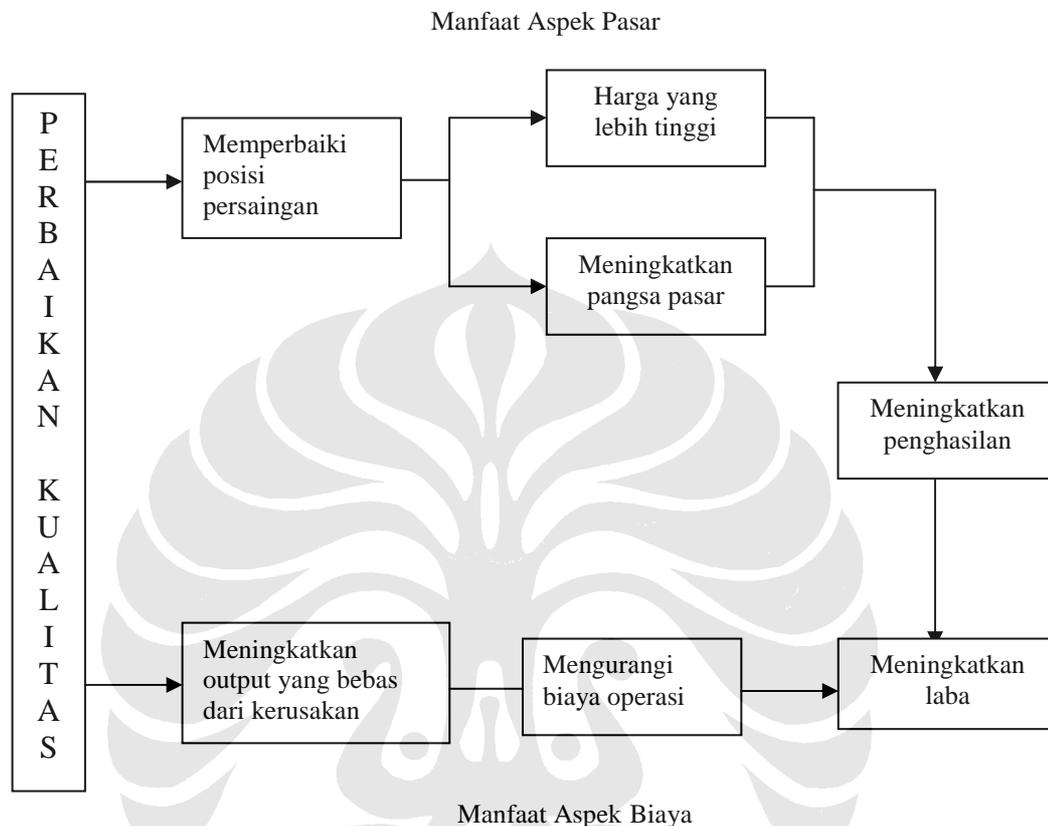
Seperti halnya dengan kualitas, definisi TQM juga ada bermacam-macam. TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, dan produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan [33]. Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi [34].

Untuk memudahkan pemahaman, pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa TQM itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya. Total quality management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya [35].

Total quality approach hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini :

- Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- Memiliki komitmen jangka panjang.
- Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

- Memberikan kebebasan yang terkendali.
- Memiliki kesatuan tujuan.
- Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.



Gambar 2.3 Manfaat TQM [36]

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba dan daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua aspek (Gambar 2.3). Aspek pertama, yaitu aspek pasar dimana perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Sedangkan pada aspek kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang, dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Hal yang harus diperhatikan dari kesuksesan organisasi dalam menerapkan TQM ialah dengan memiliki kemampuan untuk menterjemahkan, menggabungkan, dan menerapkan TQM dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. TQM adalah cara berfikir mengenai target, organisasi, proses, dan menjamin seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan benar pada saat awal [37].

Prinsip dalam TQM, bagi kebanyakan perusahaan, TQM merupakan praktek standar manajemen sebelumnya yang mengalami perubahan. Tugas untuk menyempurnakan dengan mengubah keseluruhan organisasi merupakan satu usaha luar biasa yang memerlukan dukungan dan kesabaran dari pemimpin manajemen. Memutuskan untuk memulainya merupakan tahapan proses yang sulit (Smith 1988). Walaupun tidak ada serangkaian prosedur untuk menerapkan perbaikan mutu, terdapat beberapa tahapan umum yang digunakan perusahaan yang telah mengalami keberhasilan dalam menerapkannya.

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell, ada empat prinsip utama dalam TQM [38]. Keempat prinsip tersebut adalah [39]:

1. Kepuasan pelanggan

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

2. Respek terhadap setiap orang

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

3. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini:

- Prioritisasi (*prioritization*), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.
- Variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

2.5 KINERJA PERUSAHAAN

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan Operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki [40]. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Adapun kinerja menurut (Mulyadi, 1999) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya [41]. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi [42].

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Menurut Mulyadi penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
- Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Adapun ukuran penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif [43]:

1. Ukuran Kinerja unggul.

Adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dengan digunakannya hanya satu ukuran kinerja, karyawan dan manajemen akan cenderung untuk memusatkan usahanya pdada kriteria tersebut dan

mengabaikan kriteria yang lainnya, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagian tertentu.

2. Ukuran kinerja beragam.

Adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria.

3. Ukuran kinerja gabungan.

Dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Misalnya manajer pemasaran diukur kinerjanya dengan menggunakan dua unsur, yaitu provitabilitas dan pangsa pasar dengan pembobotan masing-masing 5 dan 4. Dengan cara ini manajer pemasaran mengerti yang harus ditekankan agar tercapai sasaran yang dituju manajer puncak.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Maka kinerja personil yang diukur adalah hanya yang berkaitan dengan keuangan, hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif yang tidak seimbang. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena adanya beberapa metode pengakuan, pengukuran, dan pengungkapan yang diakui dalam akuntansi, misalnya depresiasi, pengakuan kas, metode penentuan laba, dan sebagainya.

Dalam konteks pengukuran kinerja perusahaan ini, sekarang kita mengenal adanya sebuah pendekatan yang disebut sebagai *balanced scorecard*. Pendekatan ini sendiri dipopulerkan oleh Kaplan and Norton melalui bukunya yang fenomenal itu, *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Pengertian *balanced scorecard* sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai rapot kinerja yang seimbang (*balanced*). Disebut seimbang karena pendekatan ini hendak mengukur kinerja organisasi secara komprehensif melalui empat dimensi utama, yakni :

dimensi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan dimensi *learning & growth*.

1. Dimensi keuangan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi bisnis. Sebab tanpa menghasilkan profit yang sustainable dan cash flow yang sehat, sebuah perusahaan mungkin akan lebih layak disebut sebagai paguyuban sosial. Dalam dimensi ini, beberapa indikator kinerja (atau lazim disebut sebagai *key performance indicators* atau KPI) yang kerap digunakan sebagai acuan antara lain adalah : tingkat profitabilitas perusahaan, jumlah penjualan dalam setahun (*sales revenue*), tingkat efisiensi biaya operasi (*operation cost dibanding sales*), ataupun juga sejumlah indikator keuangan seperti ROI (*return on investment*), ROA (*return on asset*) ataupun EVA (*economic value added*).
2. Dimensi selanjutnya adalah dimensi pelanggan yang notabene merupakan tonggak penting untuk mencapai kejayaan dalam aspek keuangan. Sebab tanpa pelanggan, sebuah organisasi bisnis tak lagi punya alasan untuk meneruskan nafasnya. Demikianlah untuk menggapai kesuksesan, perusahaan juga mesti memetakan sejumlah ukuran keberhasilan dalam dimensi pelanggan. Sejumlah *key performance indicator* (KPI) yang lazim digunakan dalam dimensi Pelanggan ini antara lain adalah : tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction index*), *brand image index*, *brand loyalty index*, *persentase market share*, ataupun *market penetration level*.
3. Dimensi berikutnya adalah dimensi proses bisnis internal. Beberapa elemen kunci dalam proses bisnis internal yang layak dikendalikan dengan optimal mencakup segenap mata rantai (*supply chain*) proses produksi/operasi, manajemen mutu, dan juga proses inovasi. Beberapa contoh KPI yang lazim digunakan dalam dimensi ini antara lain adalah : persentase produk yang cacat (*defect rate*), tingkat kecepatan dalam proses produksi, jumlah inovasi proses dan produk yang dikembangkan dalam setahun, jumlah produk/jasa yang di-delivery dengan tepat waktu, ataupun jumlah pelanggaran SOP (*standard operating procedures*).

4. Dimensi *learning and growth*. Dimensi ini sejatinya hendak berfokus pada pengembangan kapabilitas SDM, potensi kepemimpinan dan kekuatan kultur organisasi untuk terus dimekarkan ke titik yang optimal. Dengan kata lain, dimensi ini hendak meletakkan sebuah pondasi yang kokoh nan tegar agar sebuah organisasi bisnis terus bisa mengibarkan keunggulannya. Contoh KPI (*key performance indicators*) yang lazim digunakan untuk mengukur kinerja pada dimensi ini antara lain adalah : tingkat kepuasan karyawan (*employee satisfaction index*), level kompetensi rata-rata karyawan, indeks kultur organisasi (*organizational culture index*), ataupun jumlah jam pelatihan dan pengembangan per karyawan.

Demikianlah empat dimensi utama yang mesti dikelola dan diukur kinerjanya secara konstan dari waktu ke waktu. Pada dasarnya keempat dimensi diatas bersifat sinergis dan saling berhubungan erat secara hirarkis. Sebuah organisasi bisnis hampir tidak mungkin mencapai keunggulan finansial tanpa ditopang oleh barisan pelanggan yang puas dan loyal. Dan barisan pelanggan yang loyal ini tak akan pernah terus tumbuh jika sebuah organisasi tidak memiliki proses bisnis yang ekselen nan inovatif. Dan pada akhirnya, proses kerja yang ekselen ini hanya akan mungkin menjelma menjadi kenyataan jika organisasi tersebut ditopang oleh barisan SDM yang unggul, kepemimpinan yang tangguh dan budaya organisasi yang positif. Pengelolaan kinerja organisasi bisnis secara optimal dengan demikian mesti mempertimbangkan keempat dimensi diatas secara intregratif [44].

2.6 KESIMPULAN

Dari kajian pustaka diatas dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan suatu perusahaan jasa konsultansi diperlukan adanya penerapan sistem manajemen mutu yang tepat yang sesuai dengan standar kualitas yang ada dan peningkatan sistem manajemen mutu. Pada penelitian ini evaluasi sistem manajemen mutu yang digunakan sebagai dasar penyusunan variabel-variabel penelitian mengacu pada persyaratan standar dari sistem manajemen kualitas ISO 9001: 2000, karena sistem manajemen kualitas ISO 9001: 2000 merupakan sistem manajemen kualitas yang berfokus pada proses dan pelanggan, maka pemahaman

terhadap standar dari ISO 9001: 2000 dapat membantu organisasi dalam menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen kualitas secara sistematis untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan peningkatan proses terus menerus.

