



Total Quality Manajemen:

TQM

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.
Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku dalam bentuk dan dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit maupun penulis

**Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-Undang No. 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta**

- 1) Barangsiapa dengan sengaja 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 penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- 2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

STOP !
BELI BUKU
BAJAKAN

TOTAL QUALIY MANAJEMEN: TQM

Penyusun:

Dr. Baharuddin, M.Pd.
Dr. Burhan, M.Pd.

Editor:

Andi Rizal, S.Pd., M.Pd.
Andi Irwandi, S.Pd., M.Pd.
Al Zakaria

Penata Letak:

Serli Wulandari, S.Hum

Pendesain Sampul:

Tim Ruang Karya

Diterbitkan oleh:

Ruang Karya

Copyright 2023

Dr. Baharuddin, M.Pd.
Dr. Burhan, M.Pd.

215 halaman; Ukuran A5

Alamat:

Jl. Martapura lama, Km. 07, RT. 07
Kecamatan Sungai Tabuk, Kelurahan
Sungai Lulut, Kabupaten Banjar,
Kalimantan Selatan.
Telp. 0897-1169-692
Email: kirimnaskah@ruangkarya.id

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Cetakan Pertama Desember 2023

Apabila menemukan kesalahan cetak dan atau kekeliruan informasi pada buku ini, harap menghubungi Penerbit. Terima kasih

RUANG KARYA

“Berkarya selagi muda, bermanfaat selagi bisa.”

Daftar Isi

Daftar Isi.....	vi
Bab 1	1
Pendahuluan.....	1
1.1 Pengantar Total Quality Management.....	1
1.2 Sejarah dan perkembangan TQM.....	5
1.3 Pentingnya TQM dalam dunia bisnis modern	11
Bab 2	15
Konsep Dasar Total Quality Management	15
2.1 Definisi TQM	15
2.2 Prinsip dasar TQM	21
2.3 Peran kepemimpinan dalam TQM.....	27
2.4 Budaya organisasi yang mendukung TQM	31
Bab 3	37
Filsafat Deming dan Pendekatan PDCA.....	37
3.1 Kontribusi W. Edwards Deming dalam TQM.....	37
3.2 Pendekatan PDCA (Plan-Do-Check-Act)	42
3.3 Aplikasi PDCA dalam perbaikan berkelanjutan	46
Bab 4	49
Manajemen Kualitas Melalui Proses Bisnis	49
4.1 Pengelolaan kualitas dalam proses bisnis	49
4.2 Aliran kerja dan identifikasi proses kritis.....	56
4.3 Pengukuran dan analisis kinerja proses	61

Bab 5	65
Pengukuran Kinerja dan Metrik Kualitas	65
5.1 Pemahaman metrik kualitas.....	65
5.2 Indikator kinerja kunci (KPI) dalam TQM.....	69
5.3 Pengukuran kepuasan pelanggan.....	77
Bab 6	85
Perbaikan Berkelanjutan	85
(Continuous Improvement).....	85
6.1 Konsep perbaikan berkelanjutan	85
6.2 Model perbaikan seperti Kaizen.....	90
6.3 Penerapan Siklus Shewhart-Deming (PDCA).....	95
Bab 7	101
Pengelolaan Risiko dalam TQM.....	101
7.1 Identifikasi dan evaluasi risiko	101
7.2 Strategi pengelolaan risiko dalam TQM.....	106
7.3 Penggunaan analisis SWOT dalam manajemen risiko	112
Bab 8	119
Partisipasi Karyawan dan Tim Kerja.....	119
8.1 Pentingnya partisipasi karyawan	119
8.2 Pembentukan dan manajemen tim kerja.....	123
8.3 Komunikasi efektif dalam organisasi TQM	129
Bab 9	135
Implementasi Teknologi dalam TQM.....	135
9.1 Peran teknologi dalam TQM	135
9.2 Sistem informasi manajemen kualitas	141
9.3 Automatisasi proses untuk meningkatkan kualitas	147

Bab 10	155
Audit Kualitas dan Sertifikasi	155
10.1 Proses audit kualitas	155
10.2 Standar sertifikasi kualitas	161
10.3 Manfaat sertifikasi dalam TQM	171
Bab 11	175
Etika dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam TQM	175
11.1 Pentingnya etika dalam manajemen kualitas	175
11.2 Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)	182
11.3 Kontribusi TQM dalam pembangunan berkelanjutan	187
Bab 12	195
Studi Kasus TQM	195
12.1 Analisis studi kasus implementasi TQM	195
12.2 Keberhasilan dan tantangan dalam penerapan TQM	200
Bab 13	205
Masa Depan Total Quality Management	205
13.1 Tantangan dan peluang masa depan TQM	205
13.2 Inovasi dalam manajemen kualitas	208
13.3 Peran TQM dalam era digital	211

Bab 1

Pendahuluan

1.1 Pengantar Total Quality Management

Setiap perusahaan memiliki aspirasi untuk terus melakukan perbaikan di setiap aspek bisnisnya. Untuk mewujudkan konsep perbaikan berkelanjutan ini, banyak perusahaan menerapkan Total Quality Management (TQM), suatu pendekatan yang melibatkan semua komponen organisasi dalam upaya perbaikan terus menerus. Dalam prakteknya, perbaikan yang dilakukan oleh perusahaan tidak hanya terfokus pada satu area, melainkan mencakup semua aspek yang melibatkan sumber daya manusia perusahaan melalui proses manajemen yang terorganisir dengan baik.

Ketika perusahaan secara terus menerus melakukan perbaikan, fokus utamanya adalah meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan. Dalam konteks ini, diperlukan tenaga kerja yang produktif untuk memastikan seleksi barang berkualitas dalam proses produksi. Namun, dengan berkembangnya mekanisasi industri, beberapa perusahaan mengalami ketidakteraturan dan perubahan yang kurang menguntungkan dalam sistem manajemennya.

Perubahan di bidang industri seringkali membuat sejumlah produsen kehilangan fokus pada proses produksi barang atau jasa.

Fenomena ini semakin memperkuat urgensi penerapan Total Quality Management untuk mengatasi tantangan tersebut. Dalam beberapa kasus, ada kecenderungan untuk menganggap bahwa kehadiran pengawas justru akan menghambat potensi pekerja dan supervisor, membuat mereka sulit untuk bekerja lebih baik.

Perlu diakui bahwa pengawasan yang tidak tepat dapat memunculkan persepsi negatif di antara pekerja. Oleh karena itu, perlu dilakukan pendekatan yang seimbang, di mana pengawasan bukan hanya dianggap sebagai kontrol, tetapi juga sebagai dukungan untuk meningkatkan kinerja dan kualitas. Dengan demikian, penerapan TQM tidak hanya menjadi landasan perbaikan terus menerus, tetapi juga melibatkan semua pihak untuk mencapai tujuan kualitas yang lebih tinggi dalam proses produksi dan layanan perusahaan.

Dalam menghadapi tantangan perekonomian yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan produksi dan memastikan kualitas barang yang dijual di pasaran. Sumber daya manusia menjadi salah satu elemen kunci yang berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk menjaga kualitas produk, perusahaan akan menerapkan Total Quality Management (TQM) sebagai strategi untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Pelaksanaan TQM tidak selalu berjalan mulus, dan mungkin menghadapi berbagai kendala. Namun, kolaborasi dari berbagai bagian di dalam perusahaan dapat memainkan peran penting dalam membantu mencapai tujuan tersebut. Dengan dukungan lintas departemen,

perusahaan dapat dengan mudah meningkatkan efektivitas TQM. TQM tidak hanya sekadar suatu metode, tetapi juga menjadi landasan untuk menjaga posisi perusahaan dalam pasar yang kompetitif.

Salah satu manfaat utama dari penerapan TQM adalah menjaga keamanan posisi perusahaan dan mencegah mudah tergantikan oleh pesaing. Dalam konteks globalisasi, di mana persaingan semakin ketat, produk yang berkualitas rendah dapat mengakibatkan penurunan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, TQM menjadi alat yang efektif untuk memastikan setiap produk yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang tinggi.

Tak jarang, perusahaan menghadapi ketakutan akan penggantian produknya oleh produsen lain jika kualitasnya menurun. Dalam era globalisasi, konsumen memiliki akses yang lebih mudah untuk membandingkan dan beralih ke produk dari produsen yang menawarkan kualitas lebih baik. Oleh karena itu, menjaga kualitas melalui TQM bukan hanya suatu keharusan, tetapi juga strategi yang bijak dalam mempertahankan pangsa pasar dan kepercayaan konsumen.

Dengan demikian, penerapan TQM bukan hanya menjadi suatu kebutuhan, tetapi juga suatu langkah proaktif yang dapat membantu perusahaan tidak hanya bertahan di pasar, tetapi juga berkembang dalam jangka panjang.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan terhadap manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas produk

dan proses organisasi secara menyeluruh. Konsep ini mendasarkan diri pada partisipasi aktif semua anggota organisasi untuk mencapai keunggulan dalam kualitas. TQM bukan hanya suatu sistem, tetapi lebih merupakan suatu filosofi atau budaya kerja yang melibatkan seluruh lapisan organisasi.

Pentingnya TQM muncul dari pemahaman bahwa kualitas yang baik tidak hanya mencakup hasil akhir produk, tetapi juga melibatkan setiap aspek dalam siklus hidup produk, mulai dari perencanaan, pengembangan, produksi, distribusi, hingga pelayanan pelanggan. Dalam konteks ini, TQM mempromosikan pendekatan preventif daripada korektif, dengan fokus pada identifikasi dan penyelesaian masalah sejak awal.

Salah satu prinsip inti TQM adalah orientasi pada pelanggan. Ini berarti perusahaan harus memahami dan memenuhi harapan serta kebutuhan pelanggan. Melibatkan pelanggan dalam proses perancangan produk, mendengarkan umpan balik mereka, dan secara terus-menerus meningkatkan produk berdasarkan informasi ini merupakan langkah-langkah kunci dalam implementasi TQM.

TQM juga menekankan pentingnya keterlibatan semua anggota organisasi. Semua tingkatan, mulai dari manajemen puncak hingga pekerja operasional, diharapkan berpartisipasi aktif dalam usaha pencapaian kualitas. Tim cross-fungsional sering kali dibentuk untuk menangani masalah kualitas dan meningkatkan proses secara bersama-sama.

Kendali statistik, pengukuran kinerja, dan pemecahan masalah secara sistematis adalah alat yang sering digunakan dalam TQM. Data dan analisis digunakan untuk mengidentifikasi sumber-sumber ketidaksempurnaan, dan perusahaan berusaha untuk terus-menerus melakukan perbaikan.

Dengan menerapkan Total Quality Management, perusahaan dapat membangun reputasi yang kuat, meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi biaya akibat cacat atau perbaikan, dan memperoleh keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, pengenalan dan penerapan konsep TQM merupakan langkah strategis bagi perusahaan yang ingin memastikan keberlanjutan dan keberhasilan mereka dalam pasar yang semakin kompetitif.

1.2 Sejarah dan perkembangan TQM

William Edwards Deming, pencipta Program Manajemen Total Quality (TQM), memiliki peran penting dalam mengubah paradigma manajemen industri di Barat. Pada tahun 1930-1940, Deming menghadapi ketidaknyamanan karena ide-ide manajemen yang diajukannya tidak mendapatkan tanggapan yang memadai di lingkungan industri Barat. Dalam upayanya untuk mencari respon positif, Deming memutuskan untuk menuju ke Jepang.

Sebelum tiba di Jepang, Deming telah merumuskan ide-ide TQM saat melakukan penelitian tentang metode-metode penghilangan variabilitas dan pemborosan dari proses industri. Pengalaman awalnya terjadi ketika Deming bekerja di pabrik Hawthorne, yang terkenal

karena eksperimen Elto Mayo pada tahun 1927-1932. Eksperimen Mayo mengenai "efek Hawthorne" menyoroti pentingnya struktur informal dalam organisasi terhadap hasil produksi dan produktivitas, membuka pandangan baru terhadap praktik kerja.

Setelah meninggalkan Hawthorne, Deming bergabung dengan Departemen Pertanian Amerika, di mana ia bertemu dengan Walter Shewhart, seorang ahli statistik dari Bell Laboratories New York. Shewhart telah mengembangkan teknik kontrol statistik yang berfokus pada pengurangan unsur-unsur tak terduga dari proses industri. Teknik ini bertujuan untuk membuat produksi lebih dapat diprediksi dan terkendali, dengan harapan mengurangi pemborosan biaya dan penundaan waktu.

Deming dan Shewhart bersama-sama membentuk dasar-dasar TQM, dengan fokus pada perbaikan berkelanjutan, pengurangan variabilitas, dan kontrol statistik dalam proses industri. Pergeseran paradigma ini membawa dampak positif di Jepang dan selanjutnya menyebar ke seluruh dunia, memperkenalkan konsep-konsep TQM sebagai landasan untuk mencapai kualitas yang unggul dalam manajemen industri.

Langkah awal yang diambil oleh Deming dalam pengembangan konsep Total Quality Management (TQM) dapat ditelusuri melalui perjalanannya yang dimulai dengan pengembangan model control statistic Walter, yang saat ini dikenal sebagai Statistical Process Control (SPC). Deming mengintegrasikan konsep SPC ini dengan

wawasan tentang hubungan gerakan relasi manusia, yang diasosiasikan dengan Mayo dan rekan-rekannya, yang pada akhirnya mendukung teori TQM.

Perjalanan signifikan Deming terjadi pada tahun 1940 ketika ia mengunjungi Jepang untuk melakukan sensus pasca perang. Kesan positif terhadap kinerjanya oleh "Japanes Union of Engineers and Scientists" mendorong Deming untuk kembali ke Jepang pada tahun 1950. Pada kunjungan ini, Deming memperkenalkan dan mengajarkan penerapan kontrol proses statistik kepada para karyawan industri Jepang yang sedang membangun kembali setelah kerusakan akibat Perang Dunia II.

Jepang, yang mengalami kerusakan besar akibat bom Amerika, terbatas pada produksi barang-barang imitasi berkualitas rendah. Deming merespon kondisi sulit ini dengan memberikan solusi kepada Jepang. Ia menganjurkan agar pelaku industri Jepang memiliki pemahaman mendalam tentang pentingnya produk berkualitas. Dalam konteks ini, Deming menyampaikan saran yang mencerminkan pandangannya, "You must carry out consumer research, look toward the future and produce goods that will have a market years from now and stay in business."

Saran Deming tersebut menggarisbawahi pentingnya riset konsumen, orientasi ke masa depan, dan produksi barang yang tetap memiliki pasar dalam jangka waktu yang panjang. Dengan penerapan konsisten dan maksimal terhadap saran ini, Jepang diharapkan dapat

menjadi pemimpin pasar industri internasional. Deming's involvement and guidance played a pivotal role in transforming Japan's industrial landscape and setting the stage for its emergence as a global market leader.

Evolusi gerakan Total Quality Management (TQM) memiliki akar yang dapat ditelusuri hingga masa studi Frederick Winston Taylor pada tahun 1920, yang mendasarkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, terutama pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Landasan TQM awalnya ditemukan dalam Statistical Process Control (SPC), sebuah model manajemen manufaktur yang diperkenalkan oleh Edward Deming dan Joseph Juran setelah Perang Dunia II. Ajaran mereka membantu Jepang membangun kembali infrastruktur negaranya.

Deming, Juran, dan Philip Crosby memainkan peran kunci dalam implementasi awal TQM, namun, seiring berjalannya waktu, TQM terus mengalami evolusi. Pada tahun 1985, United States Navy menyatukan konsep-konsep ini menjadi Total Quality Management (TQM). TQM tidak hanya berfokus pada manufaktur, melainkan juga merambah ke sektor jasa, kesehatan, dan pendidikan.

Untuk memahami state-of-the-art TQM, tidak hanya perlu memahami ajaran Deming, Juran, dan Crosby, tetapi juga kontribusi dari bidang manajemen dan organizational effectiveness. Kontribusi ini dapat dianggap sebagai akar TQM, termasuk aspek-aspek seperti group dynamics, organization development (OD), dan sociotechnical

system. Semua ini membentuk dimensi tambahan dalam membangun fondasi kuat untuk TQM.

Penting untuk dicatat bahwa TQM saat ini memiliki teknik yang berbeda dengan yang dikembangkan di Jepang pada tahun 1950-an dan di Amerika pada tahun 1980-an. Penerapan TQM di berbagai bidang memerlukan kerangka manajemen kualitas yang unik dan sesuai dengan kebutuhan spesifik setiap sektor. Oleh karena itu, pemahaman tentang evolusi TQM dan pengakuan terhadap kontribusi berbagai dimensi manajemen dan organizational effectiveness menjadi krusial untuk mengimplementasikan praktik TQM yang efektif dan relevan dengan zaman.

Evolusi gerakan Total Quality Management (TQM) dapat ditelusuri kembali ke masa studi dan gerakan oleh Frederick Winston Taylor pada tahun 1920-an. Salah satu konsep utama yang muncul dari era ini adalah manajemen ilmiah, yang bertujuan untuk menemukan cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan. Konsep ini mengacu pada analisis dan pengembangan metode kerja yang efisien dan produktif.

Meskipun TQM kemudian banyak dipengaruhi oleh perkembangan di Jepang, terutama setelah Perang Dunia II, tidak dapat disebutkan bahwa TQM secara eksklusif 'Made in Japan'. Banyak aspek dari TQM sebenarnya berasal dari Amerika Serikat. Beberapa aspek kunci tersebut termasuk manajemen ilmiah, dinamika kelompok, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, motivasi prestasi,

keterlibatan karyawan, sistem sosioteknikal, pengembangan organisasi, budaya organisasi, teori kepemimpinan baru, konsep linking-pin dalam organisasi, dan perencanaan strategis.

Manajemen ilmiah, yang mencari cara terbaik untuk melakukan pekerjaan, memberikan landasan untuk pendekatan sistematis dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dinamika kelompok menggarisbawahi pentingnya pengorganisasian kekuatan dan pengalaman kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai investasi strategis dalam mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten.

Motivasi prestasi dan keterlibatan karyawan memainkan peran penting dalam mendorong kinerja tinggi dan loyalitas tenaga kerja. Sistem sosioteknikal memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang melibatkan interaksi antara elemen teknis dan sosial. Pengembangan organisasi menjadi kunci dalam menghadapi perubahan lingkungan dan memastikan kelangsungan usaha.

Budaya organisasi mencakup keyakinan, mitos, dan nilai-nilai yang membentuk perilaku individu dalam organisasi. Teori kepemimpinan baru menekankan pada kemampuan memotivasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak. Konsep linking-pin dalam organisasi menekankan pada pembentukan tim fungsional silang, yang mengintegrasikan berbagai bagian organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Perencanaan strategis menjadi landasan untuk mengarahkan upaya organisasi ke arah tujuan jangka panjang. Dengan demikian, evolusi TQM mencerminkan perpaduan konsep dan praktik manajemen yang berasal dari Amerika Serikat dan Jepang, membentuk fondasi bagi pendekatan holistik dalam mencapai kualitas dan keunggulan operasional.

1.3 Pentingnya TQM dalam dunia bisnis modern

Total Quality Management (TQM) memainkan peran yang sangat penting dalam dunia bisnis modern karena memberikan pendekatan holistik untuk mencapai kualitas yang tinggi, kepuasan pelanggan, dan keunggulan operasional. Berikut adalah beberapa alasan mengapa TQM penting dalam konteks bisnis saat ini:

1. **Peningkatan Kualitas Produk dan Layanan:** TQM menempatkan fokus utama pada peningkatan kualitas produk dan layanan. Dengan memastikan bahwa produk atau layanan memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik dan meningkatkan daya saingnya di pasar.
2. **Pengurangan Biaya:** Melalui pengelolaan kualitas secara efektif, perusahaan dapat mengurangi jumlah produk cacat atau layanan yang tidak memuaskan, yang pada gilirannya dapat mengurangi biaya pengembalian, perbaikan, atau kompensasi. Ini membantu meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas.

3. **Kepuasan Pelanggan:** TQM memprioritaskan pemahaman terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan. Dengan merespons secara efektif terhadap umpan balik pelanggan dan terus-menerus meningkatkan kualitas produk atau layanan, perusahaan dapat membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, meningkatkan retensi, dan mendapatkan rekomendasi positif.
4. **Pengembangan Sumber Daya Manusia:** TQM menekankan pelibatan karyawan, pelatihan, dan pengembangan. Dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan pelatihan yang diperlukan, perusahaan dapat menciptakan tim yang terampil, berkomitmen, dan inovatif.
5. **Inovasi dan Fleksibilitas:** TQM merangsang inovasi dengan mendorong organisasi untuk terus-menerus meningkatkan proses, produk, dan layanan mereka. Ini menciptakan lingkungan yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan.
6. **Efisiensi Operasional:** Melalui penerapan prinsip-prinsip TQM, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional dengan mengidentifikasi dan mengatasi penyebab akar masalah, mengoptimalkan proses, dan mengurangi pemborosan.
7. **Peningkatan Produktivitas:** Fokus pada efisiensi, pengurangan cacat, dan peningkatan kualitas secara langsung

berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Perusahaan yang memahami dan mengelola prosesnya dengan baik dapat mencapai output yang lebih tinggi dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

8. **Pengambilan Keputusan Berbasis Fakta:** TQM mengedepankan pengambilan keputusan berdasarkan fakta dan data. Hal ini membantu perusahaan untuk mengambil keputusan yang lebih baik, mengidentifikasi peluang perbaikan, dan meminimalkan risiko.

Dengan demikian, Total Quality Management bukan hanya suatu metode atau pendekatan, tetapi suatu filosofi bisnis yang menciptakan fondasi yang kokoh untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis.

Bab 2

Konsep Dasar Total Quality Management

2.1 Definisi TQM

Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan holistik dalam mengelola perusahaan yang memadukan semua fungsi organisasi ke dalam suatu falsafah yang didasarkan pada konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Konsep ini pertama kali diungkapkan oleh Ishikawa, seperti yang dikutip oleh Pawitra (1993). Dalam perspektif Ishikawa, TQM tidak hanya melibatkan satu aspek tertentu, tetapi mencakup seluruh spektrum operasional perusahaan.

Menurut Santosa (1992), TQM bukan sekadar suatu sistem manajemen, tetapi merupakan strategi usaha yang mengangkat kualitas sebagai fokus utama dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Dalam implementasinya, TQM melibatkan seluruh anggota organisasi, menekankan pentingnya kolaborasi dan komunikasi antardepartemen untuk mencapai tujuan bersama.

Ariani (1999) menjelaskan bahwa Manajemen Mutu Terpadu adalah penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas baik dalam penyediaan bahan baku maupun

pelayanan organisasi. Pendekatan ini berfokus pada memenuhi kebutuhan pelanggan tidak hanya pada saat ini, tetapi juga di masa yang akan datang.

Tjiptono & Diana (2004) menekankan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan yang bertujuan untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan berkelanjutan pada produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Dalam konteks ini, TQM bukanlah sekadar praktik, melainkan suatu filosofi yang mendorong perubahan positif secara terus-menerus.

Pulungan (2001) melihat TQM sebagai pola manajemen organisasi yang melibatkan seperangkat prosedur yang dapat digunakan oleh setiap individu dalam upaya meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Ini menunjukkan bahwa TQM bukan hanya tanggung jawab manajemen tingkat atas, tetapi juga melibatkan partisipasi aktif dari semua anggota organisasi.

Secara keseluruhan, TQM adalah suatu pendekatan komprehensif yang menggabungkan elemen-elemen kunci seperti kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Melibatkan seluruh organisasi, TQM bertujuan untuk mencapai kinerja terbaik dengan terus-menerus memperbaiki aspek-aspek vital seperti produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Filosofi ini bukan hanya sebuah sistem manajemen, melainkan juga merupakan landasan strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan dalam jangka panjang.

Total Quality Management (TQM) atau yang dalam istilah Indonesia disebut Manajemen Mutu Terpadu atau Manajemen Kualitas Terpadu merupakan suatu pendekatan sistematis yang dilakukan dalam jangka panjang dan terus-menerus guna meningkatkan kualitas produk perusahaan dengan fokus utama pada kepuasan konsumen. Definisi ini diberikan oleh Mears, sebagaimana disitat oleh Lubis (2005: 17). Ross, juga mengemukakan perspektif yang sejalan dengan Mears, menyatakan bahwa TQM melibatkan integrasi seluruh fungsi dan proses dalam organisasi untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas produk, yang pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Secara umum, TQM diartikan sebagai suatu strategi usaha yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dan melibatkan seluruh anggota organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Santosa (dalam Tjiptono, 2003: 4). Ishikawa, yang juga dikutip oleh Tjiptono (2003: 4), mendefinisikan TQM sebagai perpaduan dari semua fungsi manajemen, seluruh bagian perusahaan, dan seluruh individu dalam suatu filosofi holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.

Dalam pandangan Tjiptono (2003: 4), TQM dapat diartikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang berusaha memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Dengan kata lain, TQM bukan hanya sekadar metode manajemen kualitas,

tetapi juga mencakup aspek-aspek penting seperti keterlibatan semua pihak, perbaikan berkelanjutan, dan fokus pada kepuasan pelanggan.

Poin-poin kunci yang dapat diidentifikasi dari definisi-definisi TQM ini antara lain adalah:

1. **Jangka Panjang dan Terus-Menerus:** TQM diterapkan secara berkesinambungan dalam jangka panjang untuk mencapai hasil yang konsisten dan berkelanjutan.
2. **Fokus pada Kepuasan Konsumen:** Peningkatan kualitas produk dan pelayanan bertujuan untuk memuaskan konsumen, yang menjadi pusat perhatian dalam konsep TQM.
3. **Integrasi Seluruh Fungsi dan Proses Organisasi:** TQM melibatkan seluruh bagian dan fungsi dalam organisasi untuk mencapai sinergi dan tujuan peningkatan kualitas.
4. **Holistik dan Filosofis:** TQM tidak hanya sebagai suatu metode, tetapi juga sebagai suatu filosofi holistik yang mencakup aspek kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.
5. **Pendekatan Berorientasi pada Kepuasan Pelanggan:** TQM merupakan pendekatan strategis yang berfokus pada kepuasan pelanggan sebagai kunci keberhasilan organisasi.

Dengan demikian, TQM membentuk dasar bagi suatu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan menjadikan kualitas sebagai landasan utama dalam setiap aspek operasionalnya.

Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan manajemen yang mendasarkan dirinya pada fokus terhadap kualitas, melibatkan partisipasi dari seluruh sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dan bertujuan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberikan manfaat kepada anggota organisasi dan masyarakat. Dalam konsep TQM, orientasi utama adalah pelanggan, dan pendekatan ini memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis serta perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi.

Proses TQM mengikuti langkah-langkah yang jelas, dimulai dengan input yang spesifik berupa keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan. Input ini kemudian mengalami transformasi atau pemrosesan dalam organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa yang pada akhirnya memberikan kepuasan kepada pelanggan sebagai output. Dalam pelaksanaannya, TQM menekankan profesionalisme dan spesialisasi, menganggap bahwa pengendalian mutu seharusnya dikuasai oleh para spesialis dalam bidang kendali mutu.

Pentingnya pekerjaan yang dilakukan oleh para spesialis kendali mutu tercermin dalam kenyataan bahwa pertanyaan atau permasalahan terkait dengan pengendalian mutu hanya dapat dijawab oleh mereka yang memiliki pemahaman mendalam tentang aspek-aspek mutu. Sebaliknya, jika pertanyaan tersebut diajukan kepada individu di divisi lain dalam suatu perusahaan atau organisasi, kemungkinan besar mereka tidak dapat memberikan jawaban yang memadai, karena keahlian mereka tidak terfokus pada kendali mutu.

Dengan demikian, TQM bukan hanya sekadar konsep manajemen kualitas, tetapi juga suatu filosofi yang menempatkan pelanggan sebagai pusat perhatian, mengadvokasi perubahan yang terus-menerus, dan mengakui pentingnya keahlian khusus dalam mencapai kualitas yang tinggi dan kepuasan pelanggan yang berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya merubah cara organisasi beroperasi, tetapi juga menciptakan lingkungan di mana setiap anggota organisasi memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama menuju kesuksesan jangka panjang.

Total Quality Management (TQM) telah menjadi suatu sistem yang semakin populer di kalangan perusahaan-perusahaan saat ini. Dianggap sebagai pendekatan yang mampu mendukung kinerja manajerial, TQM juga dikenal sebagai manajemen terpadu. Menurut Ishikawa, TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, seluruh bagian dari suatu perusahaan, dan semua individu ke dalam falsafah holistik. Falsafah ini dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan, menjadi landasan yang kokoh bagi perusahaan yang mengusungnya (Nasution, 2005: 22).

Total Quality Management dapat dipahami sebagai suatu pendekatan yang bertujuan meningkatkan daya saing, efisiensi, dan fleksibilitas seluruh organisasi (Oakland, 1989). TQM tidak hanya sekadar sistem tetap, melainkan sebuah entitas yang berkembang, terdiri dari praktek, peralatan, dan pelatihan metode untuk mengelola organisasi dalam konteks perubahan yang cepat. Fokus utama dari

sistem ini adalah memberikan kepuasan pelanggan sambil meningkatkan kinerja organisasi, yang dilakukan dengan mengeliminasi cacat pada produk dan layanan dengan cepat.

Total Quality mencakup suatu filosofi menyeluruh yang terdiri dari empat dimensi kunci: pengembangan perorangan dan profesional, hubungan inter-personal, efektivitas managerial, dan produktivitas organisasi. Ini bukan sekadar suatu program, melainkan sebuah paradigma total tentang perbaikan kontinu. Dalam konteks ini, kualitas bukan hanya sebuah metode, tetapi akar dalam prinsip-prinsip seperti keyakinan, harapan, rendah hati, kerja keras, konsistensi dalam tujuan, perbaikan, progres, nilai-nilai moral, dan kebenaran. Semua prinsip ini seharusnya menjadi bagian integral dari budaya kehidupan organisasi.

Pentingnya Total Quality Management tidak hanya terletak pada penerapan metode, tetapi juga pada kesadaran dan penghayatan prinsip-prinsip yang mendasarinya oleh seluruh anggota organisasi. Tanpa penghayatan ini, metode dan teknik yang diterapkan tidak akan cukup untuk menciptakan produk, layanan, dan hubungan kerja yang berkualitas. Oleh karena itu, penerapan Total Quality Management bukan hanya sebuah langkah strategis, tetapi juga transformasi budaya organisasi yang mendalam.

2.2 Prinsip dasar TQM

Menurut Hadari Nawawi, Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan suatu pendekatan manajemen fungsional yang secara terus menerus berfokus pada

peningkatan kualitas produk. Tujuan utamanya adalah agar produk tersebut sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan oleh masyarakat yang dilayani, terutama dalam konteks pelaksanaan tugas pelayanan umum dan pembangunan masyarakat. Hadari Nawawi menekankan bahwa konsep TQM berakar pada ide bahwa manajemen adalah suatu proses atau rangkaian kegiatan yang mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, dengan integrasi ini juga mencakup pentahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Hal ini diperlukan agar dapat mencapai hasil kerja yang memproduksi sesuatu yang berkualitas.

Dalam perspektif Edward Sallis, TQM bukan hanya sekadar suatu metode manajemen, melainkan sebuah filosofi yang mengusung konsep perbaikan secara terus menerus. Filosofi ini memberikan seperangkat alat praktis kepada institusi pendidikan untuk memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, baik pada saat ini maupun untuk masa yang akan datang. Pendekatan TQM yang diusung oleh Sallis menekankan perlunya keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam proses perbaikan tersebut, menciptakan suatu budaya organisasi yang progresif dan terus-menerus beradaptasi.

Dengan demikian, Total Quality Management (TQM) dalam konteks judul skripsi ini mencakup suatu strategi manajemen yang terfokus pada peningkatan kualitas produk. Pendekatan ini dirancang untuk memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan, dengan melibatkan seluruh anggota organisasi dalam proses perbaikan berkelanjutan.

TQM menjadi suatu landasan filosofis dan praktis dalam mencapai tujuan kualitas yang tinggi, yang diimplementasikan melalui integrasi sumber daya, tahapan pelaksanaan fungsi manajemen, dan keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi.

Total Quality Management (TQM) mengusung sejumlah prinsip dasar yang menjadi landasan untuk mencapai peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Beberapa prinsip dasar TQM yang umumnya diakui termasuk:

1. **Orientasi pada Pelanggan (Customer Focus):** Fokus utama dari TQM adalah memahami dan memenuhi kebutuhan serta harapan pelanggan. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan pelanggan, pengukuran kepuasan pelanggan, dan penyesuaian berkelanjutan berdasarkan umpan balik pelanggan.
2. **Pencegahan daripada Inspeksi (Prevention Rather Than Inspection):** TQM menekankan pentingnya pencegahan masalah daripada hanya mengandalkan inspeksi produk akhir. Ini mencakup identifikasi potensi masalah sejak awal dalam proses dan pengambilan tindakan pencegahan.
3. **Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan (Employee Involvement):** Seluruh anggota organisasi, dari tingkat manajemen hingga pekerja operasional, diharapkan terlibat aktif dalam proses perbaikan. Keterlibatan karyawan dapat mencakup partisipasi dalam pengambilan keputusan, pelibatan dalam tim perbaikan, dan kontribusi ide-ide inovatif.

4. **Manajemen oleh Fakta (Management by Facts):** Keputusan manajemen harus didasarkan pada data dan fakta yang dapat diukur. Pengumpulan dan analisis data menjadi kunci dalam mengidentifikasi area perbaikan dan membuat keputusan yang terinformasi.
5. **Sistem Pendekatan (System Approach):** TQM melihat organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai unsur yang saling terkait. Perubahan atau perbaikan dalam satu area dapat memiliki dampak pada seluruh sistem, dan oleh karena itu, pendekatan holistik diperlukan.
6. **Pendekatan Berkelanjutan (Continuous Improvement):** Juga dikenal sebagai konsep Kaizen, prinsip ini menekankan perlunya perbaikan berkelanjutan dalam segala aspek operasional. Organisasi diharapkan untuk terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan proses, produk, dan layanan.
7. **Keputusan Berdasarkan Hubungan Manfaat Bersama (Mutually Beneficial Supplier Relationships):** TQM mengakui peran penting pemasok dalam mencapai kualitas yang tinggi. Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok dianggap sebagai faktor kunci untuk memastikan pasokan bahan baku dan layanan yang berkualitas.
8. **Pendekatan Sistem Terintegrasi (Integrated System Approach):** TQM menekankan integrasi semua aspek

manajemen, termasuk perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, dan penilaian. Pendekatan ini dirancang untuk mencapai keselarasan antara berbagai fungsi dan aktivitas organisasi.

Prinsip-prinsip dasar ini membantu membentuk dasar filosofi TQM dan memberikan panduan bagi organisasi dalam upaya mereka mencapai kualitas yang tinggi dan keberlanjutan.

Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan manajemen yang merangkul sejumlah prinsip dasar untuk mencapai peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Salah satu prinsip utama TQM adalah orientasi pada pelanggan, yang menggarisbawahi pentingnya memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Ini melibatkan identifikasi keinginan pelanggan, pengukuran kepuasan pelanggan, dan penyesuaian berkelanjutan berdasarkan umpan balik pelanggan.

Prinsip kedua adalah pencegahan daripada inspeksi, yang menekankan upaya untuk mencegah munculnya masalah sejak awal dalam proses produksi. TQM percaya bahwa pencegahan masalah lebih efisien daripada hanya mengandalkan inspeksi produk akhir.

Keterlibatan karyawan juga menjadi prinsip kunci dalam TQM. Semua anggota organisasi, dari tingkat manajemen hingga pekerja operasional, diharapkan terlibat aktif dalam proses perbaikan. Keterlibatan ini mencakup partisipasi dalam pengambilan keputusan, kontribusi ide inovatif, dan pelibatan dalam tim perbaikan.

Manajemen oleh fakta adalah prinsip ketiga, yang menekankan pentingnya pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta yang dapat diukur. Ini melibatkan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data untuk mendukung keputusan manajemen yang terinformasi.

Sistem pendekatan, atau pandangan holistik terhadap organisasi sebagai suatu sistem, juga merupakan prinsip TQM. Organisasi dianggap sebagai suatu kesatuan yang terdiri dari berbagai elemen yang saling terkait. Oleh karena itu, perubahan atau perbaikan di satu area dapat memiliki dampak pada seluruh sistem.

Pendekatan berkelanjutan, atau konsep Kaizen, menjadi prinsip keenam yang menekankan perlunya perbaikan berkelanjutan dalam semua aspek operasional. Organisasi diharapkan untuk terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan proses, produk, dan layanan.

Prinsip keputusan berdasarkan hubungan manfaat bersama menyoroti pentingnya kerjasama yang saling menguntungkan dengan pemasok. Hubungan yang baik dengan pemasok dianggap sebagai faktor kunci untuk memastikan pasokan bahan baku dan layanan yang berkualitas.

Akhirnya, pendekatan sistem terintegrasi menegaskan perlunya integrasi semua aspek manajemen, termasuk perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, dan penilaian. Pendekatan ini dirancang untuk mencapai keselarasan antara berbagai fungsi dan aktivitas organisasi.

Dengan mengadopsi prinsip-prinsip dasar ini, organisasi dapat menciptakan budaya yang mendukung pencapaian kualitas tinggi secara berkesinambungan, mengarah pada keberlanjutan dan kepuasan pelanggan yang lebih baik.

2.3 Peran kepemimpinan dalam TQM

Peran kepemimpinan dalam Total Quality Management (TQM) sangat krusial, karena kesuksesan implementasi TQM sangat tergantung pada komitmen dan arahan pemimpin organisasi. Berikut adalah beberapa peran penting kepemimpinan dalam konteks TQM:

1. **Menggagas dan Mendukung Budaya Kualitas:** Pemimpin harus menjadi penggerak utama dalam menciptakan budaya organisasi yang fokus pada kualitas. Mereka perlu mendukung nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, inovasi, dan orientasi pada pelanggan untuk membentuk lingkungan yang mendukung TQM.
2. **Visi dan Arahan Strategis:** Pemimpin harus memiliki visi yang jelas mengenai bagaimana TQM dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Mereka perlu merumuskan strategi dan rencana tindakan yang terkait dengan TQM, serta memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami dan mengadopsi visi tersebut.
3. **Pemberdayaan dan Keterlibatan Karyawan:** Pemimpin harus memotivasi dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi. Ini melibatkan memberdayakan karyawan

untuk berkontribusi dalam proses perbaikan, memberikan masukan, dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap kualitas produk atau layanan.

4. **Pelatihan dan Pengembangan:** Pemimpin perlu memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung prinsip-prinsip TQM. Pelatihan dan pengembangan yang tepat harus diberikan untuk meningkatkan pemahaman mengenai konsep kualitas dan peran masing-masing individu dalam mencapai tujuan tersebut.
5. **Pengukuran dan Evaluasi Kinerja:** Pemimpin harus menetapkan indikator kinerja kualitas, memantau hasil, dan mengevaluasi efektivitas langkah-langkah perbaikan. Ini memerlukan komitmen untuk mengumpulkan data kinerja secara teratur dan menggunakan informasi tersebut untuk mengambil keputusan yang relevan.
6. **Komunikasi Efektif:** Komunikasi yang jelas dan terbuka sangat penting dalam konteks TQM. Pemimpin perlu secara teratur berkomunikasi mengenai tujuan, kemajuan, dan keberhasilan implementasi TQM kepada seluruh anggota organisasi.
7. **Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan:** Pemimpin harus menjadi fasilitator dalam proses identifikasi masalah, analisis penyebab, dan pengembangan solusi. Mereka

perlu mempromosikan budaya di mana setiap masalah dianggap sebagai peluang untuk memperbaiki dan mengembangkan proses.

Melalui peran-peran ini, kepemimpinan dapat membentuk dan memelihara lingkungan di mana TQM dapat berkembang, dan organisasi dapat mencapai tujuan kualitasnya secara berkelanjutan.

Peran kepemimpinan dalam Total Quality Management (TQM) tidak hanya sebatas pelaksanaan tugas-tugas administratif, tetapi lebih merambah ke dimensi strategis dalam membentuk budaya organisasi yang berkualitas. Seorang pemimpin yang efektif dalam konteks TQM harus mampu menjadi agen perubahan yang mendorong dan membimbing organisasinya menuju pencapaian kualitas terbaik. Salah satu peran kunci adalah menciptakan dan mendukung budaya kualitas yang melekat dalam setiap aspek kehidupan organisasi.

Pemimpin tidak hanya menjadi penentu visi, tetapi juga pemegang tongkat estafet yang mentransmisikan dan mengamalkan nilai-nilai kualitas di seluruh lapisan organisasi. Mereka harus mampu menyampaikan visi TQM dengan cara yang menginspirasi dan memotivasi karyawan. Dengan membentuk visi yang jelas mengenai bagaimana TQM dapat menghasilkan keunggulan kompetitif dan memenuhi harapan pelanggan, pemimpin membentuk fondasi yang kuat untuk perubahan kualitas.

Pemimpin perlu memberdayakan karyawan dengan memberikan tanggung jawab dan kepercayaan dalam mengambil peran aktif dalam

proses perbaikan. Keterlibatan karyawan bukan hanya tentang memberikan ide dan masukan, tetapi juga mengenai memberdayakan mereka dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Oleh karena itu, pemimpin harus memberikan perhatian khusus pada pelatihan dan pengembangan untuk memastikan bahwa seluruh tim memiliki kapasitas untuk berkontribusi secara maksimal.

Dalam konteks TQM, pemimpin juga berperan dalam mengelola perubahan. Mereka harus mampu memahami resistensi terhadap perubahan dan mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi hambatan. Komunikasi yang efektif adalah kunci, baik dalam merinci visi dan strategi TQM maupun dalam memberikan umpan balik yang konstruktif. Pemimpin yang terbuka dan transparan dalam komunikasinya menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didengar dan dihargai.

Pengukuran dan evaluasi kinerja juga menjadi tanggung jawab pemimpin. Mereka perlu memastikan bahwa metrik kualitas yang relevan ditetapkan dan bahwa tim memiliki akses ke data yang diperlukan untuk mengukur pencapaian tujuan. Pemimpin harus memiliki keterampilan analisis yang baik untuk menginterpretasikan hasil dan mengidentifikasi peluang perbaikan lebih lanjut.

Terakhir, dalam peran kepemimpinan TQM, pemimpin bukan hanya menjadi pengambil keputusan, tetapi juga fasilitator pemecahan masalah. Mereka harus membimbing tim dalam mengidentifikasi akar

masalah, merancang solusi yang efektif, dan mengukur dampak perbaikan yang diimplementasikan.

Dengan merangkum peran-peran ini, kepemimpinan dalam TQM bukanlah sekadar posisi hierarkis, melainkan adalah agen perubahan, fasilitator budaya kualitas, dan pendorong inovasi yang memastikan organisasi terus bergerak menuju kualitas yang lebih baik.

2.4 Budaya organisasi yang mendukung TQM

Budaya organisasi yang mendukung Total Quality Management (TQM) merupakan fondasi kritis untuk keberhasilan implementasi TQM. Budaya ini menciptakan lingkungan di mana setiap anggota organisasi merangkul prinsip-prinsip kualitas secara aktif dan kontinu. Berikut adalah beberapa elemen kunci dari budaya organisasi yang mendukung TQM:

1. **Orientasi pada Pelanggan:** Budaya TQM yang efektif menempatkan pelanggan sebagai fokus utama. Organisasi yang menganut TQM harus mendorong anggotanya untuk memahami dan merespons kebutuhan serta harapan pelanggan. Setiap keputusan dan tindakan harus diperhitungkan dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap kepuasan pelanggan.
2. **Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan:** Budaya TQM mendorong partisipasi aktif dan keterlibatan semua anggota organisasi. Setiap individu dihargai sebagai kontributor potensial terhadap perbaikan kualitas. Budaya ini menciptakan

platform di mana karyawan merasa memiliki tanggung jawab terhadap kualitas produk atau layanan yang dihasilkan.

3. **Inovasi dan Peningkatan Berkelanjutan:** Budaya TQM mempromosikan budaya inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Organisasi harus menciptakan ruang untuk gagasan baru, mengencangkan sikap berpikir kreatif, dan menghargai upaya untuk meningkatkan proses secara terus-menerus. Kesalahan dianggap sebagai peluang untuk belajar dan memperbaiki.
4. **Komitmen Pemimpin:** Pemimpin organisasi berperan sebagai percontohan dalam menciptakan budaya TQM. Pemimpin harus memmanifestasikan komitmen mereka terhadap kualitas melalui tindakan, keputusan, dan komunikasi. Mereka harus secara konsisten mendukung prinsip-prinsip TQM dan menggugah semangat kualitas di seluruh organisasi.
5. **Penghargaan dan Pengakuan:** Budaya TQM memberikan perhatian pada penghargaan dan pengakuan. Upaya individu dan tim yang berkontribusi pada peningkatan kualitas harus diakui dan dihargai. Ini menciptakan insentif positif untuk melibatkan anggota organisasi dalam upaya perbaikan kualitas.
6. **Komunikasi Terbuka:** Budaya TQM memerlukan komunikasi yang terbuka dan transparan. Informasi mengenai visi, tujuan, dan perkembangan TQM harus dapat diakses oleh semua anggota organisasi. Dialog terbuka menciptakan

pemahaman bersama dan membangun kepercayaan di antara tim.

7. **Pendidikan dan Pelatihan:** Budaya TQM melibatkan investasi dalam pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pemahaman anggota organisasi tentang prinsip-prinsip TQM. Semakin tinggi tingkat pemahaman, semakin besar kemungkinan adopsi prinsip-prinsip TQM dalam setiap tindakan dan keputusan.
8. **Pendekatan Sistemik:** Organisasi yang mendukung TQM mengadopsi pendekatan sistemik terhadap manajemen. Mereka melihat seluruh organisasi sebagai satu sistem yang saling terkait dan berusaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas di seluruh proses.

Melalui budaya yang mencakup elemen-elemen ini, organisasi dapat menciptakan fondasi yang kokoh untuk kesuksesan TQM. Budaya ini membentuk norma-norma dan nilai-nilai yang membantu mengarahkan perilaku organisasi ke arah yang mendukung pencapaian kualitas yang tinggi secara berkelanjutan.

Budaya organisasi yang mendukung Total Quality Management (TQM) adalah landasan kritis yang memastikan kesuksesan implementasi konsep tersebut. Orientasi pada pelanggan menjadi pilar utama dalam budaya ini, di mana setiap anggota organisasi memahami pentingnya memenuhi dan melebihi harapan pelanggan. Budaya ini melibatkan penerapan pemikiran pelanggan dalam setiap tahap proses,

mulai dari desain produk hingga pengiriman layanan, sehingga produk dan layanan yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.

Partisipasi dan keterlibatan karyawan adalah elemen kunci lainnya. Budaya TQM memberdayakan karyawan untuk berkontribusi secara aktif dalam proses perbaikan dan pengambilan keputusan. Keterlibatan ini menciptakan iklim di mana setiap individu merasa memiliki tanggung jawab terhadap kualitas, mendorong kolaborasi tim, dan meningkatkan keberhasilan perbaikan proses.

Inovasi dan perbaikan berkelanjutan menjadi jantung dari budaya TQM. Organisasi yang mendukung TQM mendorong budaya inovasi yang memotivasi karyawan untuk menciptakan solusi baru, mengidentifikasi peluang perbaikan, dan berani mengambil risiko dalam pencarian kualitas yang lebih baik. Kesalahan dipandang sebagai langkah menuju perbaikan, bukan sebagai hambatan atau kesalahan yang harus dihindari.

Komitmen pemimpin adalah fondasi dari budaya TQM. Pemimpin harus menjadi agen perubahan yang aktif dalam memperjuangkan prinsip-prinsip kualitas. Mereka harus mengomunikasikan visi TQM, memberikan arahan yang jelas, dan membimbing anggota organisasi dalam mengadopsi dan mempraktikkan prinsip-prinsip tersebut. Komitmen ini menciptakan suasana di mana karyawan merespon dengan komitmen mereka sendiri untuk mencapai tingkat kualitas tertinggi.

Penghargaan dan pengakuan memainkan peran penting dalam membentuk budaya TQM yang positif. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan TQM mengakui dan memberikan penghargaan atas kontribusi yang luar biasa terhadap kualitas. Ini menciptakan motivasi intrinsik di kalangan karyawan untuk terus berpartisipasi aktif dalam upaya perbaikan.

Komunikasi terbuka dan transparan adalah dasar dari budaya TQM yang efektif. Pemimpin harus menyampaikan informasi mengenai progres TQM, tujuan, dan strategi secara terbuka kepada seluruh anggota organisasi. Dialog terbuka menciptakan pemahaman bersama, mengatasi ketidakpastian, dan membangun kepercayaan di antara anggota tim.

Pendidikan dan pelatihan memegang peran penting dalam membentuk budaya TQM. Organisasi harus menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai prinsip-prinsip TQM kepada karyawan. Semakin tinggi tingkat pemahaman, semakin besar kemungkinan bahwa prinsip-prinsip TQM akan terintegrasi dalam budaya sehari-hari organisasi.

Terakhir, pendekatan sistemik menjadi pandangan dasar dalam budaya TQM. Organisasi yang sukses melihat seluruh proses sebagai satu sistem yang terkait erat. Pendekatan ini mendorong identifikasi dan pemahaman menyeluruh terhadap dampak setiap langkah terhadap keseluruhan sistem, memungkinkan organisasi untuk mencapai

efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi dalam mencapai kualitas terbaik.

Dengan menyatukan elemen-elemen ini, budaya organisasi yang mendukung TQM bukan hanya menjadi struktur, tetapi menjadi bagian integral dari identitas dan operasi sehari-hari suatu organisasi. Budaya ini menciptakan fondasi kokoh untuk mencapai kualitas tinggi dan berkelanjutan.

Bab 3

Filsafat Deming dan Pendekatan PDCA

3.1 Kontribusi W. Edwards Deming dalam TQM

Ukuran mutu pendidikan memiliki peran yang sangat penting dalam menjamin kepuasan pelanggan atau konsumen, yang pada gilirannya mempengaruhi konsistensi mereka dalam menggunakan produk atau jasa dari sebuah perusahaan atau institusi pendidikan. Dalam konteks ini, Deming, seperti dijelaskan oleh Nasution, mengartikan kualitas sebagai kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Oleh karena itu, perusahaan atau institusi seharusnya mengadopsi dan mengimplementasikan standar mutu yang telah ditetapkan, di antaranya adalah konsep manajemen mutu terpadu (total quality management).

Manajemen mutu terpadu (TQM) dijelaskan sebagai pendekatan yang melibatkan filosofi dan kumpulan petunjuk prinsip-prinsip sebagai landasan untuk perbaikan terus-menerus dari suatu organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh The U.S. Department of Defense dalam penulisan Vincent Gasprsz tahun 2005. TQM mengusung ide bahwa organisasi harus secara terus-menerus berupaya meningkatkan kualitas produk atau jasanya melalui pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan.

William Edwards Deming, seorang pionir dalam bidang manajemen mutu, menyoroti bahwa masalah mutu sebenarnya berakar dari masalah manajemen. Pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip manajemen yang efektif menjadi krusial dalam memastikan kualitas yang memuaskan pelanggan. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada peningkatan proses manajerial, pengambilan keputusan yang tepat, dan pengelolaan sumber daya secara efisien untuk mencapai tujuan mutu yang diinginkan.

Pentingnya standar mutu, seperti TQM, tidak hanya bersifat teoritis tetapi juga terbukti dalam praktiknya. Dengan mengadopsi dan mengintegrasikan standar tersebut, sebuah perusahaan atau institusi pendidikan dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan. Selain itu, fokus pada kebutuhan pelanggan membantu memastikan bahwa produk atau jasa yang disediakan selalu relevan dan dapat memenuhi harapan yang berkembang dari waktu ke waktu.

Dengan demikian, pendekatan holistik terhadap manajemen mutu, seperti TQM, bukan hanya merupakan suatu keharusan tetapi juga merupakan langkah strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif dan membangun kepercayaan pelanggan yang kokoh. Dengan menekankan aspek-aspek kritis seperti kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan penerapan teknologi yang relevan, organisasi dapat mencapai tingkat mutu yang tinggi dan memberikan nilai tambah yang berkelanjutan bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

Poin-poin konsep pengembangan mutu W. Edwards Deming menjadi landasan penting dalam meningkatkan mutu produk dan jasa serta kemampuan bersaing perusahaan atau institusi pendidikan di dunia industri. Deming, yang diakui sebagai bapak manajemen mutu, membawa perubahan signifikan dalam revolusi kualitas di Jepang. Salah satu konsep utamanya adalah penggunaan teknik pemecahan masalah dan penerapan proses statistik, khususnya proses kontrol statistik, yang memberikan kontribusi besar bagi industri Jepang.

Kesuksesan Deming dalam memimpin revolusi kualitas di Jepang tercermin dalam pemberian penghargaan bernama Deming Prize setiap tahunnya kepada perusahaan yang berprestasi dalam hal kualitas. Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2001) mencatat bahwa penghargaan ini dijadikan standar mutu untuk industri besar di Jepang, melibatkan setiap aspek perusahaan, mulai dari produk, jasa, hingga manajemen dan pemasaran.

Dalam konteks Total Quality Management (TQM), model manajemen mutu Deming Prize menjadi salah satu muara pemikiran dan kontribusi Deming. Model ini menjadi landasan bagi berbagai model manajemen mutu terpadu yang berkembang seiring waktu. Model Deming Prize, dengan mengacu pada 14 poin konsep pengembangan mutu Deming, menjadi panduan bagi perusahaan untuk mencapai standar mutu yang tinggi dan berkelanjutan.

Pentingnya standar mutu Deming Prize tidak hanya sebatas pada aspek produk dan jasa, tetapi juga mencakup pengelolaan dan

pemasaran perusahaan. Sebagai penghargaan bergengsi, Deming Prize menunjukkan bahwa pencapaian mutu yang tinggi memerlukan komitmen dan implementasi konsep pengembangan mutu secara menyeluruh. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut tentang standar mutu Deming Prize dapat memberikan wawasan mendalam mengenai bagaimana konsep-konsep tersebut dapat diterapkan dalam berbagai konteks industri dan pendidikan.

W. Edwards Deming (1900-1993) memainkan peran kunci dalam pengembangan dan penerapan Total Quality Management (TQM). TQM adalah suatu pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas produk, layanan, dan proses organisasi secara menyeluruh. Berikut adalah beberapa kontribusi Deming dalam pengembangan TQM:

1. **14 Poin Deming:** Deming merumuskan 14 poin sebagai kerangka kerja untuk perbaikan mutu. Poin-poin ini mencakup manajemen yang berkomitmen pada perbaikan terus-menerus, penghilangan praktik manajemen berbasis kuota, pelibatan pekerja dalam proses pengambilan keputusan, dan fokus pada pelatihan berkelanjutan.
2. **Penggunaan Data dan Statistik:** Deming sangat menekankan penggunaan data dan statistik dalam pengambilan keputusan. Pendekatannya memanfaatkan analisis data untuk mengidentifikasi sumber-sumber ketidaksempurnaan dan variasi dalam proses produksi atau layanan.

3. **Siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act):** Konsep siklus PDCA, juga dikenal sebagai siklus Deming atau siklus PDSA (Plan-Do-Study-Act), merupakan metode berulang untuk perbaikan proses dan produk. Ini melibatkan perencanaan suatu tindakan, pelaksanaan, pemeriksaan hasil, dan tindakan korektif jika diperlukan.
4. **Pentingnya Kualitas:** Deming mengajarkan bahwa kualitas harus menjadi fokus utama suatu organisasi. Menurutnya, meningkatkan kualitas akan mengarah pada efisiensi operasional, peningkatan produktivitas, dan kepuasan pelanggan yang lebih baik.
5. **Pemberdayaan Karyawan:** Deming mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses perbaikan. Beliau percaya bahwa karyawan yang terlibat memiliki pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan mereka dan dapat memberikan kontribusi berharga untuk meningkatkan proses.
6. **Perbaikan Berkelanjutan:** Salah satu prinsip utama TQM yang diperkenalkan oleh Deming adalah fokus pada perbaikan berkelanjutan. Organisasi diharapkan untuk terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan proses mereka.
7. **Pendekatan Sistem:** Deming menganjurkan pendekatan sistem terhadap manajemen. Artinya, semua bagian dari suatu organisasi saling terkait dan harus dikelola sebagai bagian dari suatu sistem keseluruhan, bukan sebagai entitas terpisah.

8. **Penghargaan dan Penghormatan:** Kesuksesan implementasi filosofi Deming di Jepang terbukti dari penghargaan dan penghormatan yang diterimanya. Deming Prize, penghargaan mutu tertinggi di Jepang, dinamai sesuai namanya sebagai pengakuan terhadap kontribusinya terhadap kemajuan industri Jepang.

Kontribusi-kontribusi ini membantu membentuk dasar TQM dan menginspirasi organisasi di seluruh dunia untuk mengadopsi praktik-praktik mutu yang lebih baik, menjadikan Deming sebagai tokoh sentral dalam pengembangan konsep Total Quality Management.

3.2 Pendekatan PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Pendekatan PDCA (Plan-Do-Check-Act) adalah suatu metode manajemen siklus yang dikembangkan oleh W. Edwards Deming. Pendekatan ini digunakan untuk mencapai perbaikan berkelanjutan dalam proses, produk, atau sistem. PDCA diterapkan secara berulang, membentuk suatu siklus terus-menerus untuk perbaikan dan peningkatan. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam pendekatan PDCA:

1. **Plan (Perencanaan):**

- **Identifikasi Tujuan:** Tetapkan tujuan spesifik yang ingin dicapai. Tujuan ini harus terukur, realistis, dan sesuai dengan misi dan visi organisasi.

- **Perencanaan Tindakan:** Rencanakan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Ini mencakup alokasi sumber daya, penjadwalan, dan identifikasi metode yang akan digunakan.

2. Do (Pelaksanaan):

- **Implementasi Rencana:** Lakukan tindakan-tindakan yang telah direncanakan dalam tahap perencanaan. Ini melibatkan eksekusi langkah-langkah yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perbaikan.
- **Pengumpulan Data:** Kumpulkan data selama pelaksanaan untuk mengevaluasi sejauh mana tindakan-tindakan tersebut efektif dalam mencapai tujuan.

3. Check (Pemeriksaan):

- **Evaluasi Hasil:** Analisis data dan hasil pelaksanaan untuk memastikan apakah tujuan telah tercapai atau tidak. Identifikasi perbedaan antara hasil yang diharapkan dan hasil yang sebenarnya.
- **Identifikasi Pembelajaran:** Pelajari dari pengalaman pelaksanaan. Apakah ada pelajaran yang dapat diterapkan untuk meningkatkan proses di masa depan?

4. Act (Tindakan Korektif):

- **Pengambilan Keputusan:** Tentukan tindakan korektif atau perubahan yang perlu dilakukan berdasarkan evaluasi hasil. Pada tahap ini, manajemen harus memutuskan apakah perlu mengulangi siklus PDCA atau menerapkan tindakan lebih lanjut.
- **Penyempurnaan Proses:** Terapkan perbaikan atau perubahan yang diidentifikasi ke dalam proses atau sistem. Pastikan bahwa perubahan tersebut membawa dampak positif dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Pendekatan PDCA menciptakan suatu lingkaran siklus yang dapat diulang secara berkesinambungan. Ini mempromosikan budaya perbaikan berkelanjutan dalam organisasi, mengarah pada peningkatan efisiensi, kualitas, dan inovasi. PDCA juga dikenal sebagai siklus Deming atau siklus PDSA (Plan-Do-Study-Act), dan telah menjadi pendekatan yang sangat dihargai dalam Total Quality Management (TQM) dan praktik manajemen mutu.

Pendekatan PDCA (Plan-Do-Check-Act) merupakan suatu siklus berulang yang diperkenalkan oleh W. Edwards Deming sebagai strategi manajemen untuk mencapai perbaikan berkelanjutan dalam berbagai aspek organisasi. Tahapan pertama, "Plan" atau perencanaan, menekankan pentingnya menetapkan tujuan yang jelas dan terukur. Ini mencakup identifikasi tujuan spesifik yang ingin dicapai dan

perencanaan tindakan-tindakan yang akan diambil untuk mencapainya. Rencana tersebut juga mencakup alokasi sumber daya, penjadwalan, dan pengembangan metode yang sesuai.

Langkah kedua, "Do" atau pelaksanaan, melibatkan implementasi rencana yang telah disusun pada tahap perencanaan. Selama tahap ini, organisasi melaksanakan tindakan-tindakan yang telah direncanakan dengan seksama. Di samping itu, pengumpulan data juga dilakukan untuk memantau dan mengevaluasi sejauh mana pelaksanaan tersebut berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan.

Tahap "Check" atau pemeriksaan merupakan proses evaluasi hasil dari langkah-langkah yang telah diimplementasikan. Pada tahap ini, analisis data dan perbandingan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual dilakukan. Identifikasi perbedaan antara keduanya menjadi kunci untuk memahami apakah langkah-langkah yang diambil telah efektif atau memerlukan penyesuaian. Pada saat yang sama, organisasi belajar dari pengalaman pelaksanaan untuk meningkatkan proses di masa mendatang.

Langkah terakhir, "Act" atau tindakan korektif, melibatkan pengambilan keputusan berdasarkan hasil evaluasi. Manajemen perlu memutuskan apakah harus mengulang siklus PDCA atau menerapkan perubahan lebih lanjut. Tindakan korektif dan penyempurnaan proses diterapkan untuk memastikan bahwa organisasi terus meningkatkan kinerjanya. Penting untuk dicatat bahwa siklus PDCA tidak berhenti

setelah satu iterasi, melainkan menjadi pendekatan berkelanjutan dalam usaha mencapai kualitas dan efisiensi yang lebih baik.

Pendekatan PDCA ini menjadi landasan penting dalam Total Quality Management (TQM) dan mempromosikan budaya perbaikan berkelanjutan dalam organisasi. Dengan siklus berulang ini, organisasi dapat terus beradaptasi, inovatif, dan responsif terhadap perubahan, sehingga tetap kompetitif di lingkungan bisnis yang terus berubah.

3.3 Aplikasi PDCA dalam perbaikan berkelanjutan

PDCA (Plan-Do-Check-Act) adalah siklus manajemen yang sering digunakan dalam konteks perbaikan berkelanjutan atau continuous improvement. Siklus ini membantu organisasi untuk merencanakan, melaksanakan, mengevaluasi, dan mengambil tindakan untuk terus meningkatkan proses, produk, atau layanan. Berikut adalah aplikasi PDCA dalam perbaikan berkelanjutan:

1. Plan (Rencana):

- **Identifikasi Masalah atau Peluang Perbaikan:** Identifikasi area atau proses yang perlu diperbaiki atau dioptimalkan. Ini dapat melibatkan analisis data, umpan balik pelanggan, atau pemantauan kinerja.
- **Tentukan Tujuan dan Sasaran:** Tetapkan tujuan yang jelas untuk perbaikan tersebut. Tujuan harus dapat diukur, realistis, dan sesuai dengan strategi organisasi.

2. Do (Laksanakan):

- **Implementasikan Perubahan:** Jalankan rencana perbaikan yang telah disusun. Ini mungkin melibatkan perubahan proses, pengenalan teknologi baru, atau penyempurnaan metode kerja.
- **Pelibatan Tim dan Komunikasi:** Pastikan seluruh tim terlibat dalam pelaksanaan. Komunikasikan perubahan kepada anggota tim dan pemangku kepentingan terkait.

3. Check (Evaluasi):

- **Monitor dan Evaluasi Hasil:** Pantau pelaksanaan rencana dan evaluasi hasilnya. Bandingkan kinerja saat ini dengan tujuan yang telah ditetapkan. Gunakan data dan metrik untuk menilai apakah perbaikan berhasil atau tidak.
- **Identifikasi Tren atau Pola:** Analisis data untuk mengidentifikasi tren atau pola yang dapat memberikan wawasan tambahan untuk perbaikan berkelanjutan.

4. Act (Ambil Tindakan):

- **Ambil Tindakan Korektif atau Pencegahan:** Jika ada ketidaksesuaian antara hasil yang diharapkan dan yang dicapai, identifikasi penyebabnya dan ambil

tindakan korektif. Jika hasil sesuai dengan harapan, pertimbangkan tindakan pencegahan untuk mencegah kembali masalah.

- **Perbarui Rencana:** Sesuaikan rencana perbaikan berdasarkan pembelajaran dari siklus PDCA sebelumnya. Rencanakan langkah-langkah selanjutnya untuk terus meningkatkan kinerja.

Aplikasi PDCA dalam perbaikan berkelanjutan membantu organisasi untuk tetap responsif terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan pelanggan. Proses ini juga mendorong budaya pembelajaran dan inovasi di dalam organisasi, membantu menciptakan lingkungan di mana perbaikan terus-menerus menjadi bagian integral dari operasional sehari-hari.

Bab 4

Manajemen Kualitas Melalui Proses Bisnis

4.1 Pengelolaan kualitas dalam proses bisnis

Kualitas memiliki peran krusial dalam menilai kinerja suatu entitas, baik itu dalam konteks bisnis maupun non-bisnis. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kualitas diartikan sebagai tingkat baik buruknya suatu hal, mencakup derajat dan mutu. Meskipun ada variasi definisi, inti dari pengertian kualitas tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya.

Menurut Standar Nasional Indonesia (SNI 19-8402-1991), kualitas diartikan sebagai keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang mampu memuaskan kebutuhan, baik yang dinyatakan maupun tersirat. Kebutuhan, dalam konteks ini, dapat berupa spesifikasi kontrak atau kriteria-kriteria yang perlu ditetapkan sebelumnya. Pemahaman ini menunjukkan bahwa kualitas tidak hanya berkaitan dengan kepuasan pelanggan, tetapi juga melibatkan pemenuhan persyaratan yang telah ditetapkan.

Perspektif Tjiptono (2004) menggambarkan kualitas sebagai kesesuaian untuk digunakan (*fitness for use*), menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan. Dalam konteks ini, kualitas tidak hanya dilihat dari sisi teknis produk atau jasa, tetapi juga sejauh mana hal tersebut memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen.

Sunyoto (2012) menyatakan bahwa kualitas adalah ukuran untuk menilai apakah suatu barang atau jasa memiliki nilai guna sesuai dengan keinginan. Dengan kata lain, kualitas barang atau jasa diukur berdasarkan sejauh mana hal tersebut berfungsi atau memiliki nilai guna yang diinginkan.

Kotler (2005) memberikan perspektif bahwa kualitas mencakup seluruh sifat suatu produk atau layanan yang memengaruhi kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Ini menyoroti aspek holistik kualitas yang mencakup berbagai dimensi dan karakteristik.

Goetsch dan Davis (2005) melihat kualitas sebagai kondisi dinamis yang terkait dengan produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau bahkan melebihi apa yang diharapkan. Dengan demikian, kualitas bukan hanya sekadar memenuhi standar tetapi juga terkait dengan kemampuan untuk beradaptasi dan berkembang sesuai dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi.

Dalam keseluruhan, pengertian kualitas dari berbagai perspektif ahli menyoroti kompleksitas dan keberagaman aspek yang terlibat. Dalam lingkungan bisnis dan non-bisnis, pemahaman yang holistik dan integratif tentang kualitas menjadi landasan untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan suatu entitas.

Kualitas memegang peran yang sangat penting dalam kesuksesan sebuah perusahaan, dan tujuh alasan pentingnya kualitas

bagi sebuah perusahaan telah diuraikan oleh Russel dan Taylor, sebagaimana dipaparkan dalam Ariani (2008).

Pertama-tama, reputasi perusahaan menjadi satu aspek krusial yang terpengaruh oleh kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Perusahaan yang mampu menyajikan produk atau jasa berkualitas tinggi akan mendapatkan predikat sebagai entitas yang memberikan prioritas pada kualitas. Dengan demikian, perusahaan tersebut menjadi dikenal oleh masyarakat luas dan memperoleh nilai tambah di mata konsumen.

Selain itu, terdapat dampak positif terhadap penurunan biaya dalam konteks kualitas. Paradigma lama mungkin mengaitkan produk berkualitas dengan biaya produksi yang tinggi, namun paradigma baru menegaskan bahwa fokus pada kepuasan pelanggan dapat menghasilkan produk atau jasa berkualitas tanpa memerlukan biaya yang tidak terjangkau.

Peningkatan pangsa pasar juga merupakan hasil dari minimalisasi biaya, memungkinkan perusahaan menekan harga tanpa mengorbankan kualitas. Dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat, aspek ini menjadi kunci untuk memenangkan hati konsumen dan meraih pangsa pasar yang lebih besar.

Tanggung jawab terhadap produk dan jasa menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya persaingan. Perusahaan dituntut untuk memenuhi standar kualitas yang tinggi sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap konsumen. Standar ini melibatkan

bukan hanya sistem manajemen kualitas, tetapi juga kualitas produk dan jasa secara keseluruhan.

Dampak internasional merupakan konsekuensi positif dari kemampuan perusahaan menawarkan produk atau jasa berkualitas. Jika produk atau jasa tersebut diterima dengan baik di pasar lokal, maka kemungkinan besar akan mendapat pengakuan dan penerimaan di pasar internasional, membentuk citra positif terhadap perusahaan.

Selanjutnya, penampilan produk dan jasa yang berkualitas akan membuat perusahaan lebih dikenal dan dipercaya oleh masyarakat. Tingkat kepercayaan yang tinggi ini membawa dampak positif terhadap hubungan antara perusahaan dan pelanggan, membantu perusahaan mendapatkan penghargaan yang lebih tinggi dari masyarakat.

Terakhir, dalam era persaingan saat ini, kualitas menjadi fokus utama bagi konsumen daripada hanya harga. Konsumen cenderung memilih produk atau jasa dengan kualitas tinggi meskipun harganya lebih tinggi, menekankan pentingnya kualitas secara menyeluruh (total quality) sebagai faktor utama dalam keputusan pembelian.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kualitas bukan hanya sebagai suatu keharusan, tetapi juga sebagai strategi bisnis yang mendasar untuk mencapai keberhasilan dan pertumbuhan jangka panjang bagi sebuah perusahaan.

Pengelolaan kualitas dalam proses bisnis adalah suatu pendekatan sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas,

efisiensi, dan kepuasan pelanggan dengan fokus pada aspek kualitas produk atau jasa yang dihasilkan. Berikut adalah beberapa langkah dan praktik pengelolaan kualitas yang umum diterapkan dalam proses bisnis:

1. Pemahaman Terhadap Kebutuhan Pelanggan:

- Identifikasi dan pahami kebutuhan, harapan, dan preferensi pelanggan.
- Dengan memahami kebutuhan pelanggan, perusahaan dapat merancang produk atau jasa yang lebih sesuai dengan ekspektasi konsumen.

2. Pengukuran dan Pemantauan Kinerja:

- Tetapkan indikator kinerja kualitas yang relevan dan ukur secara berkala.
- Pemantauan berkelanjutan membantu mengidentifikasi perubahan atau ketidaksesuaian secara cepat, memungkinkan perbaikan yang lebih proaktif.

3. Penerapan Standar Kualitas:

- Terapkan standar kualitas yang sesuai dengan industri atau sektor bisnis.

- Standar ini dapat mencakup pedoman, prosedur operasional standar (SOP), dan metode pengukuran yang diterima secara umum.

4. Pelibatan Karyawan:

- Libatkan karyawan dalam upaya pengelolaan kualitas.
- Dukung pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang pentingnya kualitas dalam proses bisnis.

5. Pengendalian Proses:

- Identifikasi dan kendalikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas produk atau jasa.
- Implementasikan kontrol kualitas pada setiap tahap proses untuk mencegah ketidaksesuaian atau cacat.

6. Peningkatan Berkelanjutan:

- Lakukan analisis reguler terhadap hasil pengukuran kinerja dan umpan balik pelanggan.
- Implementasikan perbaikan berkelanjutan dengan menerapkan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) atau metode perbaikan proses lainnya.

7. Manajemen Risiko Kualitas:

- Identifikasi potensi risiko yang dapat mempengaruhi kualitas produk atau jasa.

- Kembangkan strategi mitigasi risiko untuk mengurangi kemungkinan terjadinya masalah kualitas.

8. Inovasi dan Pengembangan Produk:

- Dorong inovasi dalam proses produksi dan pengembangan produk untuk meningkatkan kualitas secara berkelanjutan.
- R&D (Research and Development) dapat berperan dalam menghadirkan produk atau jasa baru dengan tingkat kualitas yang lebih tinggi.

9. Sistem Manajemen Kualitas:

- Terapkan sistem manajemen kualitas seperti ISO 9001 untuk memastikan bahwa proses bisnis berjalan sesuai dengan standar internasional yang diakui.

10. Komunikasi dan Transparansi:

- Komunikasikan secara efektif tentang kebijakan dan tujuan kualitas kepada semua pihak terkait.
- Pastikan transparansi dalam melibatkan pelanggan, mitra bisnis, dan karyawan dalam upaya peningkatan kualitas.

Dengan mengintegrasikan praktik-praktik ini dalam proses bisnis, perusahaan dapat mencapai pengelolaan kualitas yang efektif, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat posisi mereka dalam pasar.

4.2 Aliran kerja dan identifikasi proses kritis

Aliran kerja (workflow) merupakan serangkaian langkah atau aktivitas yang dijalankan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam suatu organisasi atau proses bisnis. Identifikasi proses kritis dalam aliran kerja adalah langkah krusial untuk memahami elemen-elemen yang memiliki dampak signifikan terhadap hasil akhir. Berikut adalah langkah-langkah dalam mengidentifikasi aliran kerja dan proses kritis:

1. Pemetaan Aliran Kerja (Workflow Mapping):

- Identifikasi tujuan utama aliran kerja dan tentukan input, proses, dan output.
- Gunakan diagram alir atau alat visual lainnya untuk memvisualisasikan langkah-langkah dalam aliran kerja.

2. Identifikasi Aktivitas dan Tugas:

- Rinci setiap aktivitas atau tugas yang dilibatkan dalam aliran kerja.
- Jelaskan siapa yang bertanggung jawab atas setiap aktivitas dan berikan deskripsi singkat tentang apa yang dilakukan.

3. Identifikasi Ketergantungan dan Hubungan:

- Pahami ketergantungan antaraktivitas dan hubungan antardepartemen.
- Tentukan bagaimana informasi atau output dari satu aktivitas memengaruhi aktivitas lainnya.

4. Pemetaan Sumber Daya dan Waktu:

- Identifikasi sumber daya manusia, teknologi, dan waktu yang dibutuhkan untuk setiap aktivitas.
- Evaluasi efisiensi dan produktivitas setiap langkah dalam aliran kerja.

5. Penentuan Kriteria Kritis:

- Identifikasi kriteria kritis yang menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam setiap tahapan aliran kerja.
- Fokus pada kriteria yang memiliki dampak signifikan terhadap kualitas, efisiensi, atau kepuasan pelanggan.

6. Pemetaan Proses Kritis:

- Identifikasi proses-proses yang memiliki dampak paling besar terhadap hasil akhir.
- Fokus pada langkah-langkah yang jika terganggu dapat mengakibatkan dampak negatif yang signifikan.

7. Analisis Risiko:

- Lakukan analisis risiko untuk mengidentifikasi potensi masalah atau hambatan dalam aliran kerja.
- Identifikasi skenario risiko dan rencanakan strategi mitigasi.

8. Evaluasi Efektivitas dan Efisiensi:

- Evaluasi apakah aliran kerja dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.
- Tentukan area-area yang dapat ditingkatkan atau dioptimalkan.

9. Pemantauan dan Pembaruan:

- Tetapkan mekanisme pemantauan untuk mengawasi kinerja aliran kerja secara terus-menerus.
- Perbarui aliran kerja sesuai dengan perubahan dalam organisasi atau kebutuhan bisnis.

Mengidentifikasi aliran kerja dan proses kritis memungkinkan organisasi untuk lebih memahami elemen-elemen yang krusial untuk keberhasilan operasional. Dengan demikian, perusahaan dapat fokus pada perbaikan dan inovasi yang dapat meningkatkan kualitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan dalam aliran kerja mereka.

Pemetaan Aliran Kerja (Workflow Mapping):

Pemetaan aliran kerja dimulai dengan mengidentifikasi tujuan utama suatu proses bisnis. Proses tersebut kemudian diuraikan menjadi langkah-langkah yang mencakup input, proses, dan output. Penggunaan alat visual seperti diagram alir membantu memvisualisasikan dengan jelas urutan aktivitas dalam aliran kerja. Dengan pemetaan ini, setiap elemen dalam proses menjadi terlihat dan dapat dianalisis dengan lebih baik.

Identifikasi Aktivitas dan Tugas:

Setelah pemetaan aliran kerja, fokus pada identifikasi setiap aktivitas atau tugas yang dilibatkan. Setiap aktivitas dijabarkan dengan detail tentang siapa yang bertanggung jawab, apa yang dilakukan, dan bagaimana aktivitas tersebut berhubungan dengan tujuan keseluruhan. Pemahaman mendalam terhadap setiap tugas memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja karyawan serta efisiensi proses.

Identifikasi Ketergantungan dan Hubungan:

Ketergantungan dan hubungan antaraktivitas serta departemen merupakan elemen penting dalam memahami bagaimana informasi dan output dari satu langkah dapat memengaruhi langkah berikutnya. Hal ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi titik-titik kritis yang memerlukan perhatian khusus dan koordinasi yang baik.

Pemetaan Sumber Daya dan Waktu:

Pemetaan sumber daya manusia, teknologi, dan waktu membantu dalam mengevaluasi efisiensi dan produktivitas setiap aktivitas. Analisis ini melibatkan penentuan berapa banyak sumber daya yang digunakan, apakah teknologi yang digunakan efektif, dan berapa lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap langkah. Informasi ini krusial dalam mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau investasi lebih lanjut.

Penentuan Kriteria Kritis:

Penentuan kriteria kritis melibatkan identifikasi faktor-faktor yang menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam setiap tahapan aliran kerja. Faktor ini dapat mencakup kualitas hasil, waktu penyelesaian, atau kepuasan pelanggan. Fokus pada kriteria kritis membantu organisasi untuk lebih memprioritaskan upaya perbaikan yang akan diimplementasikan.

Pemetaan Proses Kritis:

Identifikasi proses-proses yang paling berdampak terhadap hasil akhir adalah langkah berikutnya. Fokus pada proses-proses ini memungkinkan organisasi untuk merancang strategi perbaikan yang lebih spesifik dan terarah, mengurangi risiko gangguan yang dapat memengaruhi kualitas dan efisiensi keseluruhan.

Analisis Risiko:

Analisis risiko merupakan langkah yang kritis untuk mengidentifikasi potensi masalah atau hambatan dalam aliran kerja. Ini melibatkan pemahaman skenario risiko, seberapa sering risiko tersebut mungkin terjadi, dan dampaknya terhadap proses bisnis. Strategi mitigasi risiko kemudian dapat dirancang untuk mengatasi atau mengurangi dampak risiko tersebut.

Evaluasi Efektivitas dan Efisiensi:

Evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi aliran kerja dilakukan untuk memastikan bahwa proses bisnis mencapai tujuannya secara optimal. Organisasi dapat mengidentifikasi area-area yang

memerlukan peningkatan atau penyempurnaan, baik dari segi kualitas hasil, waktu, atau penggunaan sumber daya.

Pemantauan dan Pembaruan:

Terakhir, mekanisme pemantauan perlu ditetapkan untuk mengawasi kinerja aliran kerja secara kontinu. Selain itu, aliran kerja perlu diperbarui sesuai dengan perubahan dalam organisasi atau kebutuhan bisnis, memastikan kesesuaian dan konsistensi dengan lingkungan yang selalu berubah.

Dengan demikian, langkah-langkah ini membentuk dasar bagi perusahaan untuk memahami, mengelola, dan mengoptimalkan aliran kerja mereka, menciptakan fondasi yang kokoh untuk kesuksesan operasional dan pencapaian tujuan bisnis.

4.3 Pengukuran dan analisis kinerja proses

Pengukuran dan analisis kinerja proses adalah suatu pendekatan sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk mengevaluasi sejauh mana suatu proses bisnis mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Ini melibatkan pengumpulan data, pengukuran kinerja, dan analisis hasil untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang efisiensi, efektivitas, dan potensi perbaikan dari suatu proses. Berikut adalah tahapan pengukuran dan analisis kinerja proses:

1. Tentukan Tujuan Pengukuran:

- Tetapkan tujuan yang jelas untuk pengukuran kinerja. Tujuan ini dapat mencakup peningkatan efisiensi, peningkatan kualitas, atau pemenuhan kebutuhan pelanggan.

2. Identifikasi Indikator Kinerja Kunci (KPI):

- Pilih indikator kinerja kunci yang sesuai dengan tujuan pengukuran. KPI dapat mencakup waktu siklus, tingkat kepuasan pelanggan, biaya operasional, atau tingkat kesalahan.

3. Pengumpulan Data:

- Kumpulkan data yang relevan dengan KPI yang telah ditetapkan. Data ini dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk sistem informasi internal, survei pelanggan, atau pengamatan langsung.

4. Analisis dan Interpretasi Data:

- Analisis data yang telah dikumpulkan untuk mendapatkan wawasan tentang kinerja proses. Identifikasi tren, anomali, atau pola yang mungkin memerlukan perhatian khusus.

5. Benchmarking:

- Bandingkan kinerja proses dengan standar industri atau praktik terbaik (benchmarking). Ini membantu organisasi memahami sejauh mana kinerja mereka dibandingkan dengan pesaing atau standar yang diakui.

6. Identifikasi Poin Peningkatan:

- Temukan area-area yang perlu ditingkatkan. Fokus pada temuan yang signifikan atau pada area di mana peningkatan kinerja dapat memberikan dampak yang paling positif.

7. Implementasi Perbaikan:

- Berdasarkan hasil analisis, rancang dan implementasikan perbaikan pada proses. Ini bisa melibatkan pengoptimalan langkah-langkah, pelatihan karyawan, atau penerapan teknologi baru.

8. Monitor dan Evaluasi Peningkatan:

- Setelah perbaikan diimplementasikan, terus monitor kinerja proses untuk memastikan bahwa perbaikan memberikan dampak yang diinginkan. Evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa proses tetap memenuhi tujuan yang ditetapkan.

9. Pengukuran Berkelanjutan:

- Tetapkan mekanisme pengukuran berkelanjutan untuk memastikan bahwa kinerja proses terus dipantau dan diukur seiring waktu. Ini dapat melibatkan penerapan KPI secara rutin.

10. Umpan Balik dan Komunikasi:

- Berikan umpan balik kepada tim atau departemen terkait kinerja proses. Komunikasikan temuan dan perbaikan kepada stakeholder yang relevan.

11. Revisi dan Perbaikan Lanjutan:

- Proses pengukuran kinerja harus bersifat iteratif. Jika ditemukan area baru yang memerlukan perbaikan atau perubahan, ulangi proses pengukuran dan analisis untuk mencapai perbaikan berkelanjutan.

Dengan menerapkan langkah-langkah ini, organisasi dapat menciptakan siklus yang terus-menerus untuk meningkatkan kinerja proses mereka, meningkatkan efisiensi, dan memastikan bahwa proses tersebut mendukung tujuan bisnis secara optimal.

Bab 5

Pengukuran Kinerja dan Metrik Kualitas

5.1 Pemahaman metrik kualitas

Dalam konteks manajemen dan evaluasi kualitas, metrik kualitas adalah seperangkat ukuran atau parameter yang digunakan untuk mengukur tingkat kecukupan atau keunggulan suatu produk, layanan, atau proses. Metrik kualitas membantu organisasi untuk mengidentifikasi sejauh mana suatu produk atau layanan memenuhi standar atau harapan yang telah ditetapkan. Pemahaman terhadap metrik kualitas sangat penting dalam upaya meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan, serta untuk mengukur kinerja suatu organisasi.

Beberapa contoh metrik kualitas melibatkan berbagai aspek, antara lain:

1. **Ketepatan Waktu (Timeliness):** Sejauh mana suatu produk atau layanan disampaikan atau diselesaikan sesuai dengan waktu yang dijanjikan atau diharapkan.
2. **Ketepatan (Accuracy):** Tingkat keakuratan dan ketelitian suatu produk atau layanan, seperti ketepatan informasi atau spesifikasi teknis.

3. **Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction):** Pengukuran sejauh mana pelanggan merasa puas dengan produk atau layanan yang diterima.
4. **Rasio Cacat (Defect Rate):** Jumlah atau persentase produk atau layanan yang tidak memenuhi standar atau memiliki cacat.
5. **Efisiensi Produksi (Production Efficiency):** Evaluasi seberapa efisien suatu proses produksi menghasilkan produk yang berkualitas.
6. **Ketahanan (Reliability):** Kemampuan suatu produk atau layanan untuk beroperasi tanpa gangguan atau kegagalan dalam jangka waktu tertentu.
7. **Ketahanan Produk (Product Durability):** Jangka waktu atau masa pakai suatu produk sebelum memerlukan perbaikan atau penggantian.
8. **Biaya Kualitas (Cost of Quality):** Total biaya yang terkait dengan memastikan produk atau layanan memenuhi standar kualitas, termasuk biaya pencegahan, evaluasi, dan perbaikan.
9. **Inovasi Produk (Product Innovation):** Kemampuan untuk menciptakan produk baru atau meningkatkan produk yang ada untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.

10. Ketepatan Pengukuran (Precision of Measurement):

Akurasi alat atau metode yang digunakan untuk mengukur kualitas.

11. Keberlanjutan (Sustainability): Dampak lingkungan dari produksi dan penggunaan produk atau layanan.

Pemahaman metrik kualitas membantu organisasi untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, mengukur progres dalam pencapaian tujuan kualitas, dan merespon perubahan kebutuhan pelanggan serta pasar. Dengan memonitor dan mengelola metrik kualitas dengan baik, organisasi dapat meningkatkan daya saingnya, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mencapai keberlanjutan jangka panjang.

Metrik kualitas merupakan suatu sistem pengukuran yang sangat vital dalam membantu organisasi untuk memahami sejauh mana produk, layanan, atau proses yang mereka tawarkan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Pertama-tama, ketepatan waktu (timeliness) menjadi metrik kritis untuk mengevaluasi sejauh mana suatu produk atau layanan disampaikan sesuai dengan tenggat waktu yang dijanjikan. Keterlambatan dapat merugikan reputasi perusahaan dan meningkatkan ketidakpuasan pelanggan.

Selanjutnya, ketepatan (accuracy) memfokuskan pada tingkat akurasi dan ketelitian produk atau layanan. Kualitas suatu produk sering diukur dari seberapa baik produk tersebut memenuhi spesifikasi teknis dan memberikan informasi yang akurat. Sebuah produk yang

akurat tidak hanya memenuhi ekspektasi pelanggan tetapi juga mencegah potensi masalah atau cacat.

Kepuasan pelanggan merupakan metrik yang sangat penting, yang mencerminkan respons pelanggan terhadap produk atau layanan. Dengan memahami tingkat kepuasan pelanggan, organisasi dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau peningkatan, serta membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan.

Rasio cacat (defect rate) dan efisiensi produksi (production efficiency) juga menjadi fokus dalam pengukuran kualitas. Rasio cacat mencerminkan jumlah atau persentase produk yang tidak memenuhi standar, sementara efisiensi produksi mengukur seberapa efisien suatu proses produksi dalam mencapai kualitas yang diinginkan tanpa pemborosan.

Keandalan (reliability) dan ketahanan (durability) mencerminkan kemampuan suatu produk atau layanan untuk beroperasi tanpa gangguan atau kegagalan dalam jangka waktu tertentu. Ini penting untuk membangun kepercayaan pelanggan dan memberikan jaminan bahwa produk atau layanan akan mempertahankan kualitasnya selama penggunaan yang berkelanjutan.

Biaya kualitas (cost of quality) mencakup total biaya yang terkait dengan memastikan kualitas produk atau layanan. Ini melibatkan biaya pencegahan, evaluasi, dan perbaikan. Memahami

biaya kualitas membantu organisasi untuk mengelola sumber daya dengan lebih efisien dan mengurangi pemborosan.

Inovasi produk (product innovation) mencerminkan kemampuan organisasi untuk terus-menerus meningkatkan dan menciptakan produk baru yang memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Inovasi adalah elemen kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif.

Terakhir, ketepatan pengukuran (precision of measurement) dan keberlanjutan (sustainability) memperhatikan akurasi alat atau metode pengukuran kualitas serta dampak lingkungan dari produksi dan penggunaan produk atau layanan.

Dengan memahami dan menggunakan metrik kualitas ini, organisasi dapat secara efektif mengelola dan meningkatkan kualitas mereka, mengarah pada kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, efisiensi operasional, dan daya saing yang lebih baik di pasar.

5.2 Indikator kinerja kunci (KPI) dalam TQM

Veithzal Rivai dan rekan-rekannya (2008: 19-24) telah menguraikan sejumlah syarat yang harus dipenuhi agar pengukuran kinerja perusahaan dianggap berkualitas. Salah satu aspek utama yang mereka soroti adalah mengenai input atau potensi. Input dalam konteks ini merujuk pada sumber daya yang digunakan dalam pelaksanaan kebijakan, program, dan aktivitas perusahaan. Mardiasmo (2009: 5) menjelaskan bahwa input merupakan syarat yang esensial dalam pengukuran kinerja yang berkualitas.

Dalam konteks ini, pengukuran kinerja yang berkualitas dimulai dengan menjawab beberapa pertanyaan kunci terkait input ini. Pertanyaan-pertanyaan tersebut memberikan arahan yang jelas untuk mengidentifikasi faktor-faktor penting dalam mengukur kinerja perusahaan. Pertama-tama, pertanyaan "Who?" membantu dalam menentukan pihak-pihak yang harus dinilai dan siapa yang akan bertanggung jawab untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan.

Selanjutnya, pertanyaan "What?" mencakup berbagai aspek terkait dengan objek atau materi yang dinilai, termasuk hasil kerja, kemampuan, sikap, dan motivasi kerja. Dimensi waktu juga menjadi fokus, mencakup kinerja saat ini dan potensi yang dapat dikembangkan di masa depan. Pertanyaan "Why?" mengarah pada tujuan dari pengukuran kinerja itu sendiri, yang mencakup pemeliharaan potensi kerja, penentuan kebutuhan pelatihan, dasar untuk pengembangan karir, dan dasar untuk promosi jabatan.

Waktu pelaksanaan pengukuran, sebagaimana dijelaskan dalam pertanyaan "When?", dapat dilakukan secara periodik, seperti bulanan, triwulanan, atau tahunan, atau bahkan secara terus menerus setiap hari kerja. Sementara pertanyaan "Where?" membahas lokasi pelaksanaan pengukuran, baik di tempat kerja atau perusahaan itu sendiri, maupun di luar perusahaan melalui konsultan.

Terakhir, pertanyaan "How?" menyoroti metode yang dipilih oleh perusahaan untuk melaksanakan pengukuran kinerja. Pemilihan

metode ini menjadi langkah krusial dalam memastikan keakuratan dan relevansi hasil pengukuran. Dengan merinci aspek-aspek ini, pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan secara holistik dan mendalam, membantu organisasi untuk terus meningkatkan kinerjanya dengan berlandaskan informasi yang berkualitas.

Fase pelaksanaan suatu program atau kebijakan memegang peranan penting dalam menentukan kesuksesan pengukuran kinerja perusahaan. Proses ini melibatkan langkah-langkah strategis, seperti melakukan konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok terkait. Konsultasi ini diperlukan untuk memastikan bahwa semua aspek pengukuran terhubung secara menyeluruh, menciptakan dasar yang solid untuk kelancaran proses tersebut. Selain itu, komunikasi efektif dapat dicapai melalui penyelenggaraan briefing atau pelatihan, yang memberikan pemahaman yang jelas kepada para pemangku kepentingan terkait tujuan dan metode pengukuran yang akan dilaksanakan.

Dalam konteks ini, output atau hasil dari pelaksanaan menjadi faktor krusial. Mardiasmo (2009) mendefinisikan output sebagai hasil yang dicapai dari suatu program, aktivitas, dan kebijakan. Sebagai syarat mutlak, pengukuran kinerja perusahaan harus menghasilkan output yang berkualitas. Kejelasan hasil penilaian menjadi unsur penting untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh dari pengukuran dapat diinterpretasikan dengan jelas oleh semua pihak terkait. Selain itu, keberhasilan pengukuran kinerja juga harus

diartikulasikan sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas kinerja secara keseluruhan.

Dalam upaya memenuhi syarat-syarat tersebut, langkah-langkah konkret perlu diambil. Pertama, aspek kejelasan hasil penilaian dapat dicapai melalui penyusunan laporan yang transparan dan mudah dimengerti. Laporan ini seharusnya memberikan gambaran menyeluruh tentang capaian kinerja perusahaan, termasuk kekuatan dan kelemahannya. Kedua, untuk meningkatkan keberhasilan pengukuran kinerja sebagai peningkat kualitas kinerja, pihak yang terlibat perlu berkomitmen untuk melakukan perbaikan berkelanjutan berdasarkan temuan dan rekomendasi dari pengukuran tersebut. Ini mencakup pengimplementasian perbaikan proses, pelatihan karyawan, atau penyesuaian strategi bisnis.

Dengan demikian, fase pelaksanaan dan hasil pengukuran kinerja merupakan bagian integral dari upaya meningkatkan kualitas kinerja perusahaan secara keseluruhan. Keterlibatan dan komitmen semua pihak terkait, kejelasan hasil penilaian, dan implementasi perbaikan berkelanjutan menjadi landasan yang kokoh untuk mencapai tujuan ini.

Veithzal Rivai, dkk. (2008: 24-30) menguraikan beberapa elemen kunci yang esensial dalam proses pengukuran kinerja perusahaan. Pertama-tama, pendefinisian misi perusahaan, penetapan tujuan, dan sasaran merupakan langkah-langkah yang saling terkait. Proses penetapan tujuan merupakan pengembangan dari pernyataan

misi perusahaan, yang mencakup kebijakan jangka panjang dan jangka pendek untuk mencapai sasaran tertentu.

Langkah selanjutnya adalah penetapan rencana strategis dan kebijakan operasional perusahaan. Rencana strategis membantu dalam pengambilan keputusan dengan memilih secara rasional di antara berbagai opsi, alokasi sumber daya sesuai dengan tujuan dan sasaran, serta hasil yang diharapkan. Kebijakan operasional menjadi bagian integral dari strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Poin ketiga melibatkan penetapan dan pengembangan indikator kinerja. Indikator kinerja dirancang untuk dihitung dan diukur, disesuaikan dengan tujuan perusahaan, dan mampu menggambarkan tingkat keberhasilan pencapaian tersebut. Selanjutnya, langkah keempat melibatkan pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran. Indikator yang telah ditetapkan diterapkan untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan data aktual perusahaan.

Pada langkah kelima, hasil kinerja perusahaan dilaporkan secara formal. Laporan ini berfungsi sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pencapaian hasil dan sebagai umpan balik untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang. Terakhir, langkah keenam melibatkan penggunaan informasi kinerja. Informasi ini dapat digunakan untuk mengevaluasi capaian kinerja pada periode tertentu dan sebagai dasar untuk perbaikan di periode berikutnya.

Dengan demikian, pendekatan ini mencakup proses yang terstruktur mulai dari perumusan misi dan tujuan perusahaan hingga

pengukuran kinerja, pelaporan hasil, dan pemanfaatan informasi kinerja untuk peningkatan berkelanjutan. Keseluruhan, pendekatan ini membantu perusahaan untuk memahami dan mengelola kinerjanya dengan lebih efektif.

Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan melalui keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam proses perbaikan terus-menerus. Indikator Kinerja Kunci (KPI) dalam TQM digunakan untuk mengukur sejauh mana organisasi berhasil menerapkan prinsip-prinsip TQM dan mencapai tujuan kualitas yang telah ditetapkan. Berikut adalah beberapa KPI kunci yang umumnya digunakan dalam konteks TQM:

1. **Kepuasan Pelanggan:**

- **Indeks Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction Index):** Mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan yang disediakan oleh organisasi.
- **Tingkat Retensi Pelanggan:** Menunjukkan sejauh mana organisasi dapat mempertahankan pelanggan dalam jangka waktu tertentu.

2. **Ketepatan (Accuracy):**

- **Tingkat Kesalahan (Error Rate):** Mengukur frekuensi kesalahan atau cacat dalam proses produksi atau pelayanan.
- **Akurasi Data:** Menilai keakuratan data yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan.

3. **Efisiensi Operasional:**

- **Rasio Produksi:** Mengukur jumlah produk yang dihasilkan dibandingkan dengan sumber daya yang digunakan.
- **Waktu Siklus Proses:** Menunjukkan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proses dari awal hingga akhir.

4. **Keterlibatan Karyawan:**

- **Tingkat Partisipasi Karyawan:** Mengukur tingkat keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam inisiatif perbaikan.
- **Rasio Karyawan yang Terlatih:** Menunjukkan jumlah karyawan yang telah menerima pelatihan terkait TQM.

5. Inovasi dan Perbaikan Berkelanjutan:

- **Jumlah Ide Perbaikan yang Diajukan:** Menilai tingkat kreativitas dan partisipasi karyawan dalam memberikan ide perbaikan.
- **Waktu Implementasi Perbaikan:** Menunjukkan seberapa cepat suatu perbaikan atau inovasi diimplementasikan setelah diusulkan.

6. Efektivitas Supplier:

- **Kinerja Pemasok (Supplier Performance):** Mengukur sejauh mana pemasok memenuhi standar kualitas yang ditetapkan.
- **Waktu Pengiriman dari Pemasok:** Menilai ketepatan waktu pengiriman bahan atau barang oleh pemasok.

7. Biaya Kualitas:

- **Rasio Biaya Kualitas:** Menunjukkan biaya yang dikeluarkan untuk memastikan kualitas produk atau layanan.
- **Biaya Cacat:** Mengukur biaya yang timbul akibat cacat produk atau layanan.

Penggunaan KPI dalam TQM membantu organisasi untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan dan

memastikan fokus pada upaya perbaikan berkelanjutan untuk mencapai kualitas yang lebih baik.

5.3 Pengukuran kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan parameter krusial dalam menilai kesuksesan suatu perusahaan, diukur melalui tingkat kesesuaian antara produk atau jasa yang diinginkan oleh pelanggan dengan kenyataan yang mereka terima. Penilaian ini merupakan hasil dari pengalaman dan pengetahuan konsumen. Oleh karena itu, kualitas pelayanan menjadi elemen kunci yang memengaruhi kepuasan pelanggan, menjadikan jaminan kualitas sebagai prioritas utama dan tolok ukur keunggulan daya saing perusahaan.

Dalam konteks ini, kualitas pelayanan tidak hanya dipandang sebagai suatu kesatuan, melainkan sebagai sesuatu yang kompleks yang terdiri dari lima unsur utama. Pertama adalah unsur fisik atau wujud (Tangible), yang mencakup aspek visual dan materi dari produk atau jasa. Kedua, kehandalan (Reliabilitas) mengacu pada kemampuan penyedia jasa untuk memberikan pelayanan secara konsisten dan dapat diandalkan. Ketiga, tanggapan (Responsiveness) menekankan pada kecepatan dan responsifitas dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Keempat, kepastian (Assurance) menyangkut kepercayaan dan keyakinan pelanggan terhadap penyedia jasa. Terakhir, unsur kelima adalah empati (Empathy), yang mencerminkan kemampuan penyedia jasa untuk memahami dan merespon perasaan pelanggan.

Perusahaan menyadari bahwa kualitas pelayanan yang buruk dapat berakibat pada kerugian besar, karena konsumen yang kecewa tidak hanya cenderung meninggalkan layanan, tetapi juga bisa menjadi penyebar informasi negatif kepada orang lain. Oleh karena itu, menciptakan kepuasan pelanggan bukan hanya sekadar upaya mempertahankan pelanggan, tetapi juga untuk membangun hubungan harmonis, menciptakan loyalitas, dan mendapatkan rekomendasi positif dari mulut ke mulut.

Dalam konteks usaha jasa komunikasi, kepuasan pelanggan bukan hanya menghasilkan manfaat internal, melainkan juga membangun hubungan yang harmonis antara perusahaan dan pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat menciptakan loyalitas, mengurangi tingkat pemutusan hubungan, dan menciptakan rekomendasi positif melalui word of mouth. Dalam era teknologi informasi, pengukuran kepuasan konsumen terhadap kualitas pelayanan customer service dapat semakin efisien melalui inovasi teknologi, seperti penggunaan website sebagai media informasi.

Website sebagai alat teknologi informasi memiliki keunggulan dalam menyampaikan informasi dengan efisien dan dapat diakses oleh pengguna di seluruh dunia. Selain itu, website juga mampu menghemat biaya penyampaian informasi. Dengan cara ini, perusahaan dapat dengan mudah dan cepat mendapatkan umpan balik mengenai kualitas pelayanan customer service. Inovasi teknologi informasi, khususnya melalui pemanfaatan website, menjadi solusi

yang praktis dan efektif dalam memenuhi kebutuhan pengukuran kepuasan pelanggan dalam konteks pelayanan konsumen.

Dalam era ini, perhatian terhadap kepuasan atau ketidakpuasan konsumen semakin menjadi fokus utama. Banyak pihak yang kini memberikan perhatian yang lebih besar terhadap aspek ini, termasuk pemasar, konsumen, konsumeris, dan peneliti perilaku konsumen. Persaingan yang semakin ketat di pasar, dengan partisipasi yang meningkat dari berbagai produsen dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, mendorong setiap perusahaan untuk menempatkan orientasi pada kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama mereka.

Trend ini tercermin dalam banyak perusahaan yang menyertakan komitmen terhadap kepuasan pelanggan dalam pernyataan misi mereka, iklan, dan rilis publik relations. Diyakini bahwa kunci untuk berhasil dalam persaingan adalah memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan melalui produk dan jasa berkualitas dengan harga yang bersaing. Menurut Schnaars, esensi dari suatu bisnis adalah menciptakan pelanggan yang merasa puas.

Manfaat dari terciptanya kepuasan pelanggan sangatlah banyak. Pertama, hubungan antara perusahaan dan pelanggan dapat menjadi harmonis, menciptakan dasar yang kuat untuk pembelian ulang dan pembentukan loyalitas pelanggan. Kedua, kepuasan pelanggan juga dapat menciptakan rekomendasi positif melalui metode word-of-mouth, yang sangat menguntungkan bagi citra perusahaan.

Beberapa pakar telah memberikan definisi terkait kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan. Wilton (1998) menyatakan bahwa hal ini merupakan respon terhadap evaluasi ketidaksesuaian (*disconfirmation*) antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk setelah pemakaiannya. Wilkie (1990) mendefinisikan kepuasan atau ketidakpuasan sebagai tanggapan emosional terhadap evaluasi pengalaman konsumsi. Engel (1990) melihat kepuasan pelanggan sebagai evaluasi *purnabeli*, di mana hasil yang dipilih setidaknya memenuhi atau melampaui harapan pelanggan, sementara ketidakpuasan timbul jika hasil tidak sesuai harapan. Kotler (1996) menekankan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dengan harapannya.

Dengan demikian, peran kepuasan pelanggan dalam konteks bisnis menjadi semakin penting sebagai fondasi untuk membangun hubungan yang baik, mendorong loyalitas, dan menciptakan citra positif dalam pasar yang semakin kompetitif.

Pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan menjadi aspek yang sangat penting bagi setiap perusahaan. Hal ini karena langkah-langkah tersebut memberikan umpan balik dan masukan yang berharga untuk pengembangan serta implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan. Dalam prinsipnya, kepuasan pelanggan dapat diukur menggunakan berbagai metode dan teknik. Dalam konteks ini, akan dibahas beberapa metode pengukuran kepuasan konsumen yang diidentifikasi oleh Kotler (1996).

Pertama-tama, terdapat metode melalui sistem keluhan dan saran. Perusahaan yang berorientasi pada pelanggan perlu memberikan kesempatan yang luas kepada pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat, dan keluhan melalui berbagai media, seperti kotak saran, kartu komentar, saluran telepon khusus, dan lainnya. Meskipun metode ini dapat memberikan ide-ide baru dan masukan berharga, namun karena bersifat pasif, sulit untuk mendapatkan gambaran lengkap mengenai kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan. Tidak semua pelanggan yang tidak puas akan menyampaikan keluhannya, dan upaya mendapatkan saran yang baik juga dapat sulit diwujudkan tanpa imbal balik yang memadai.

Selanjutnya, metode "Ghost Shopping" merupakan cara lain untuk memahami kepuasan pelanggan. Perusahaan dapat mempekerjakan "ghost shopper" yang berperan sebagai pelanggan potensial untuk mengevaluasi produk perusahaan dan pesaing. Para ghost shopper ini tidak hanya melaporkan temuan-temuan mereka terkait kekuatan dan kelemahan produk, tetapi juga mengamati cara perusahaan dan pesaing melayani permintaan pelanggan, menjawab pertanyaan, dan menangani keluhan. Bahkan, manajer perusahaan dapat terjun langsung sebagai ghost shopper tanpa diketahui karyawan untuk memahami interaksi dan perlakuan terhadap pelanggan.

Dengan demikian, metode-metode ini membantu perusahaan dalam memahami tingkat kepuasan pelanggan dan memperoleh wawasan yang mendalam tentang pengalaman pelanggan. Namun, perlu dicatat bahwa setiap metode memiliki kelebihan dan kelemahan,

dan kombinasi beberapa metode dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif untuk mendukung pengambilan keputusan strategis perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

Analisis Pelanggan yang Hilang Sebuah perusahaan seharusnya proaktif dalam menghubungi pelanggan yang telah berhenti melakukan pembelian atau yang telah beralih ke pemasok lain. Tujuannya adalah untuk memahami penyebab di balik keputusan tersebut dan merumuskan kebijakan perbaikan atau penyempurnaan selanjutnya. Penting untuk diingat bahwa exit interview saja tidak cukup; perusahaan juga perlu memantau tingkat kehilangan pelanggan (customers loss rate) sebagai indikator kinerja yang relevan. Jika terjadi peningkatan dalam customers loss rate, hal tersebut dapat dianggap sebagai kegagalan perusahaan dalam memuaskan pelanggan.

Pada bagian lain, survei kepuasan konsumen merupakan metode umum yang digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang kepuasan pelanggan. Survei dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pos, telepon, atau wawancara pribadi. Dengan melakukan survei, perusahaan dapat menerima tanggapan dan umpan balik langsung dari pelanggan, memberikan gambaran yang lebih mendalam tentang kebutuhan dan harapan mereka. Lebih dari sekadar mendapatkan informasi, survei juga menciptakan sinyal positif bahwa perusahaan memberikan perhatian serius terhadap kepuasan pelanggan.

Pentingnya mengembangkan strategi komprehensif untuk mengatasi kehilangan pelanggan tidak hanya berkaitan dengan mengidentifikasi penyebabnya, tetapi juga dengan merancang tindakan perbaikan yang sesuai. Proses ini melibatkan lebih dari sekadar interaksi langsung dengan pelanggan; perusahaan juga harus melihat ke dalam proses internalnya untuk memastikan bahwa setiap bagian dari rantai nilai dapat memberikan nilai tambah yang optimal. Selain itu, penerapan teknologi dan sistem manajemen yang canggih juga dapat membantu perusahaan dalam melacak dan merespons dinamika pasar dengan lebih efektif.

Dalam rangka mengoptimalkan upaya-upaya ini, perusahaan juga dapat mempertimbangkan untuk melakukan pelatihan karyawan guna meningkatkan keterampilan dalam berkomunikasi dengan pelanggan, memahami kebutuhan mereka, dan menanggapi perubahan pasar dengan cepat. Dengan pendekatan yang holistik dan berkelanjutan terhadap analisis pelanggan yang hilang, perusahaan dapat membangun hubungan yang kuat dan memperkuat daya saingnya di pasar.

Bab 6

Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement)

6.1 Konsep perbaikan berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan, atau yang dikenal sebagai kaizen, telah menjadi landasan penting bagi banyak perusahaan di seluruh dunia dalam mencapai kemajuan dan peningkatan terus-menerus. Prinsip-prinsip kaizen diterapkan untuk mendorong perbaikan di semua aspek proses perusahaan, dan sering kali didorong oleh komitmen dari pimpinan perusahaan. Meskipun dukungan legal terhadap perubahan terus-menerus di lingkungan perusahaan telah ada, penting untuk melengkapi hal ini dengan pedoman standar yang jelas untuk pembuatan perubahan atau inovasi.

Pedoman standar ini menjadi kunci dalam memastikan bahwa inovasi yang dihasilkan memenuhi standar tertentu dan didasarkan pada penelitian yang kuat. Dengan adanya pedoman ini, diharapkan bahwa perusahaan dapat menciptakan inovasi-inovasi yang terstandar dan memiliki dasar kuat berdasarkan riset. Ini tidak hanya memberikan arah yang jelas untuk perbaikan berkelanjutan tetapi juga memastikan bahwa setiap inovasi memiliki dasar pengetahuan yang solid.

Menurut Hardjosoedarmo (2004: 147), perbaikan berkelanjutan atau kaizen didefinisikan sebagai upaya terus-menerus untuk meningkatkan mutu dan produktivitas output melalui perbaikan proses secara berkesinambungan. Hal ini menunjukkan bahwa tujuan perbaikan berkelanjutan tidak hanya diarahkan pada pencapaian target secara cepat, melainkan melalui pendekatan yang konsisten dan bertahap. Dengan demikian, efek total yang signifikan dapat dicapai setelah suatu periode waktu tertentu, baik dalam hal proses maupun hasil karya individu.

Falsafah perbaikan berkelanjutan atau kaizen yang penting dan kontroversial adalah fokus pada upaya perbaikan yang tidak membawa konsekuensi biaya, melainkan menghasilkan penghematan. Ini menunjukkan bahwa perbaikan tidak hanya dilihat sebagai investasi dalam peningkatan proses, tetapi juga sebagai cara untuk mengoptimalkan efisiensi tanpa meningkatkan beban finansial. Pendekatan ini menciptakan siklus positif di mana perbaikan terus-menerus membawa manfaat jangka panjang tanpa menimbulkan beban keuangan yang berlebihan.

Dengan demikian, perbaikan berkelanjutan bukan hanya sekadar suatu konsep, tetapi suatu filosofi yang diadopsi oleh perusahaan untuk mencapai pertumbuhan dan kemajuan yang berkelanjutan. Dengan dukungan legal dan pedoman standar yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap perubahan atau inovasi yang diimplementasikan didasarkan pada prinsip-prinsip kaizen dan memiliki dampak positif yang signifikan.

Perbaikan kualitas merupakan suatu keharusan dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis yang senantiasa berubah, terutama dalam mengakomodasi perubahan sesuai harapan pelanggan. Konsep ini menekankan pentingnya adanya komitmen yang kuat untuk terus-menerus melakukan pengujian kualitas terhadap produk barang dan jasa yang disediakan. Dengan menerapkan perbaikan kualitas secara kontinu, perusahaan dapat memastikan bahwa produk dan jasanya dapat memuaskan keinginan pelanggan, memperkuat daya saing, dan menciptakan loyalitas pelanggan.

Perbaikan kualitas produk barang dan jasa tidak dapat dipisahkan dari penerapan proses-proses tertentu dalam suatu sistem. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu terus-menerus diperbaiki agar kualitas yang dihasilkan dapat terus meningkat. Ini mencakup pemantauan dan evaluasi terhadap setiap langkah dalam proses produksi atau penyediaan jasa untuk mengidentifikasi potensi perbaikan. Penerapan praktik perbaikan kualitas secara berkelanjutan menjadi kunci untuk mencapai dan mempertahankan standar kualitas yang tinggi.

Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada kualitas produk atau jasa yang dihasilkannya, tetapi juga pada nilai-nilai dan perilaku yang mendasarinya. Nilai-nilai ini bersumber dari berbagai aspek seperti adat kebiasaan, agama, norma, dan kaidah yang menjadi landasan keyakinan. Keseluruhan nilai-nilai ini membentuk budaya kerja suatu organisasi. Budaya kerja, menurut Widagdh (2004:76), dapat diartikan sebagai suatu falsafah yang didasari oleh

pandangan hidup, menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi.

Budaya kerja mencerminkan sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang tercermin dalam setiap aktivitas kerja. Dengan kata lain, budaya kerja menjadi pondasi yang membentuk identitas dan karakteristik suatu organisasi. Keterkaitan antara budaya dengan mutu atau kualitas kerja menjadikan budaya kerja sebagai unsur yang krusial dalam mencapai keberhasilan dan keunggulan kompetitif.

Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk memahami, merawat, dan jika perlu, mengembangkan budaya kerja yang mendukung perbaikan kualitas secara berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi dapat mencapai harmoni antara nilai-nilai yang dianut dan praktik-praktik kerja yang mengarah pada peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan. Budaya kerja yang kuat dan terintegrasi dengan konsep perbaikan kualitas menjadi landasan bagi pencapaian kinerja optimal dan keberlanjutan bisnis dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah.

Dalam upaya memaksimalkan implementasi perbaikan berkelanjutan, diperlukan suatu pendekatan metode yang terstruktur dan sistematis untuk mencapai hasil perbaikan yang optimal. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah Plan, Do, Check, Action (PDCA). PDCA berfungsi sebagai alat yang dapat menjamin kelangsungan dari upaya perbaikan berkelanjutan, yang sering disebut

juga sebagai kaizen. Metode ini juga menerapkan standarisasi guna mencapai kestabilan proses dan keterkaitannya dengan pemeliharaan. Pendekatan ini tidak hanya memberikan panduan bagi pembuat inovasi perbaikan, tetapi juga memudahkan pemantauan progres oleh para pemangku kepentingan dan mempermudah pemahaman bagi orang awam atau tim analis yang ingin mempelajari proses perbaikan tersebut.

PDCA sendiri mencakup empat tahapan utama yang sesuai dengan singkatannya, yaitu Plan (Rencana), Do (Melakukan), Check (Mengevaluasi), dan Action (Tindak Lanjut). Setiap tahapan ini menghasilkan suatu siklus tanpa akhir, dan setiap siklus memiliki dampak integral pada setiap langkah yang dilakukan. Siklus inilah yang menjadi inti dari konsep perbaikan berkelanjutan, di mana setiap langkah memiliki peran khusus dalam mencapai kesuksesan perbaikan.

Dalam implementasi PDCA, masing-masing tahapan dapat diuraikan menjadi beberapa aktivitas. Aktivitas-aktivitas tersebut umumnya dikenal sebagai "8 langkah untuk perbaikan". Dengan merinci setiap langkah secara terperinci, proses perbaikan menjadi lebih terstruktur dan mudah dipahami. Hal ini membantu para pelaku perbaikan untuk memahami tahapan-tahapan yang perlu dilalui dan mengukur kemajuan perbaikan yang sedang dilakukan. Dengan demikian, PDCA tidak hanya berfungsi sebagai suatu metode, tetapi juga sebagai panduan yang memberikan landasan yang kokoh bagi kesinambungan perbaikan berkelanjutan.

6.2 Model perbaikan seperti Kaizen

Heizer dan Render (2005:307) menjelaskan bahwa Kaizen merupakan salah satu dari tujuh konsep program Total Quality Management (TQM) yang efektif. Konsep-konsep ini sebenarnya merupakan penyempurnaan dari 14 poin yang diajukan oleh Edward Deming. Dalam konteks TQM, tujuh konsep program yang dianggap efektif melibatkan perbaikan berkesinambungan (Kaizen), Six Sigma, Pemberdayaan Pekerja, Benchmarking, Just In Time (JIT), Konsep Taguchi, dan Seven Tools Perangkat TQM.

Pertama-tama, perbaikan berkesinambungan atau Kaizen mencerminkan prinsip penting dalam TQM. Ini menunjukkan bahwa organisasi perlu terus-menerus melakukan perbaikan dan inovasi dalam setiap aspek operasional mereka. Kaizen mendorong budaya perbaikan yang berkelanjutan dan memberikan kontribusi positif terhadap kualitas secara keseluruhan.

Selain Kaizen, Six Sigma juga menjadi konsep kunci dalam TQM. Six Sigma menekankan pada pengendalian kualitas tingkat tinggi melalui metode dan alat statistik. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengurangi variabilitas dalam proses mereka dan mencapai tingkat kualitas yang lebih tinggi.

Pemberdayaan pekerja adalah konsep lain yang esensial dalam TQM. Ini mengacu pada memberikan tanggung jawab dan keputusan kepada pekerja yang berada di garis depan. Dengan mendorong partisipasi aktif dari seluruh tim, organisasi dapat memanfaatkan

keahlian dan pengalaman kolektif untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi.

Benchmarking melibatkan perbandingan kinerja organisasi dengan standar terbaik di industri atau dengan pesaing terdekat. Dengan cara ini, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka dan mengadopsi praktik terbaik dari yang lain.

Just In Time (JIT) merupakan konsep yang menekankan pada pengelolaan persediaan dan produksi yang efisien. Dengan mengurangi inventarisasi yang tidak perlu dan menghasilkan produk hanya saat diperlukan, organisasi dapat mengoptimalkan efisiensi dan mengurangi pemborosan.

Konsep Taguchi dan Seven Tools Perangkat TQM mencakup metode dan alat untuk meningkatkan kualitas produk dan proses. Konsep ini melibatkan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengatasi penyimpangan dalam proses produksi.

Dengan memahami dan menerapkan tujuh konsep program TQM yang efektif ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana kualitas menjadi fokus utama, dan upaya berkelanjutan dilakukan untuk mencapai dan mempertahankan standar kualitas yang tinggi.

Kaizen, atau perbaikan berkesinambungan, merupakan konsep yang memiliki akar dalam budaya manajemen Jepang. Cane (1998), sebagaimana dikutip oleh Paramita (2012:4), mendefinisikan kaizen

sebagai upaya perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, kaizen tidak hanya dilihat sebagai suatu tindakan korektif setelah terjadi masalah, melainkan sebagai suatu pendekatan yang terus-menerus untuk meningkatkan proses secara menyeluruh.

Manajemen kaizen memiliki beberapa ciri kunci. Pertama, fokus utamanya adalah pada proses daripada hasil akhir. Hal ini berarti bahwa perhatian lebih diberikan pada langkah-langkah dan tahapan dalam suatu proses, dengan harapan bahwa peningkatan dalam proses akan membawa perbaikan pada hasil akhir. Kedua, kaizen menerapkan konsep manajemen fungsional silang, yang berarti kolaborasi lintas departemen dan fungsi dalam organisasi untuk mencapai tujuan perbaikan.

Metode yang digunakan dalam kaizen termasuk penggunaan lingkaran kualitas dan peralatan lain yang mendukung upaya peningkatan berkelanjutan. Lingkaran kualitas ini melibatkan siklus perencanaan, pelaksanaan, pemeriksaan, dan tindakan perbaikan (Plan-Do-Check-Act) yang terus-menerus diterapkan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Ardiansyah (2013:6) menjelaskan bahwa kaizen bukan hanya sekadar suatu pendekatan manajemen, melainkan merupakan suatu konsep payung yang mencakup sebagian besar praktik khas Jepang. Konsep ini telah menjadi terkenal dan diterapkan di seluruh dunia, menunjukkan keberhasilannya dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas.

Ferdiansyah (2011:5) menambahkan bahwa tujuan utama dari penerapan kaizen adalah untuk meningkatkan Quality, Cost, dan Delivery (QCD). Quality merujuk pada kualitas produk atau layanan, Cost mengacu pada efisiensi biaya, dan Delivery berkaitan dengan ketepatan waktu. Sasaran utama dari peningkatan dalam ketiga aspek ini adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat loyalitas konsumen terhadap produk atau layanan yang diberikan.

Dengan demikian, kaizen bukan hanya suatu metode perbaikan, tetapi juga suatu filosofi yang menciptakan budaya perbaikan berkesinambungan di dalam organisasi. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat terus-menerus beradaptasi dan meningkatkan diri untuk memenuhi tuntutan pasar yang terus berkembang.

Model perbaikan seperti Kaizen adalah pendekatan yang menekankan perbaikan berkesinambungan dan bertahap dalam suatu organisasi atau proses. Berikut adalah beberapa elemen dan poin-poin kunci yang dapat diambil sebagai model perbaikan yang mirip dengan konsep Kaizen:

1. **Perbaikan Berkesinambungan:** Model perbaikan harus bersifat berkelanjutan dan tidak hanya bersifat reaktif terhadap masalah yang muncul. Ini mencakup pendekatan sistematis untuk terus-menerus meningkatkan proses, produk, atau layanan.
2. **Fokus pada Proses:** Seperti dalam Kaizen, model perbaikan sebaiknya lebih memperhatikan proses daripada hasil akhir.

Dengan memahami dan meningkatkan proses, hasil yang lebih baik dapat dicapai secara alami.

3. **Keterlibatan Semua Pihak:** Penting untuk melibatkan semua tingkatan dan fungsi dalam organisasi. Dalam model perbaikan, kolaborasi antara berbagai departemen atau bagian dapat mempercepat identifikasi dan implementasi perbaikan.
4. **Penggunaan Alat dan Metode:** Model perbaikan dapat memanfaatkan alat-alat seperti analisis SWOT, analisis Pareto, dan teknik manajemen kualitas lainnya. Penggunaan metode yang terstruktur dapat membantu identifikasi area-area perbaikan potensial.
5. **Pendekatan Berbasis Tim:** Seperti Kaizen yang menerapkan manajemen fungsional silang, model perbaikan dapat mempromosikan kerja tim lintas departemen. Tim kerja yang terdiri dari anggota yang memiliki keahlian berbeda dapat memberikan pandangan yang komprehensif.
6. **Siklus Perencanaan, Pelaksanaan, Pemeriksaan, dan Tindakan (PDCA):** Konsep lingkaran kualitas Kaizen dapat diadopsi, di mana perbaikan dilakukan melalui siklus PDCA. Setelah perencanaan, tindakan diambil, pelaksanaan dipantau, dan hasil dievaluasi untuk terus memperbaiki proses.
7. **Orientasi pada Kepuasan Pelanggan:** Seperti yang dijelaskan oleh Ferdiansyah, model perbaikan harus memiliki orientasi pada meningkatkan Quality, Cost, dan Delivery

(QCD) dengan tujuan akhir meningkatkan kepuasan pelanggan.

8. **Kebudayaan Perbaikan:** Penting untuk menciptakan kebudayaan di mana perbaikan dianggap sebagai bagian integral dari pekerjaan sehari-hari. Karyawan di semua tingkatan harus merasa memiliki tanggung jawab terhadap perbaikan.

Dengan menerapkan model perbaikan yang mencakup elemen-elemen ini, suatu organisasi dapat mengadopsi pendekatan proaktif terhadap perbaikan berkesinambungan dan membangun kemampuan untuk terus berkembang dan beradaptasi.

6.3 Penerapan Siklus Shewhart-Deming (PDCA)

PDCA, yang merupakan singkatan dari Plan-Do-Check-Act, adalah suatu metodologi pemecahan masalah iteratif yang banyak diaplikasikan untuk pengendalian mutu secara statistik dan berkelanjutan, menurut Andira dan Dwi Aryanto [13]. Pemahaman konsep PDCA juga diberikan oleh Cepi Kurniawan dan Hery Hamdi Azwir, yang menggambarkan PDCA sebagai suatu aktivitas perbaikan berulang untuk mencari solusi dari suatu permasalahan. Metode ini dipergunakan untuk mengidentifikasi dan menentukan akar masalah yang sebenarnya, sehingga solusi yang diterapkan tepat dalam penanggulangannya

Siklus Deming, yang diperkenalkan oleh Dr. W. Edwards Deming, menciptakan dasar bagi penggunaan PDCA. Siklus ini

menekankan bahwa kualitas dapat dikendalikan melalui proses yang terus-menerus dan berkesinambungan, dikenal sebagai Continuous Process Improvement. Dalam penerapan PDCA, yang melibatkan empat fase utama, yaitu Plan (perencanaan), Do (pelaksanaan), Check (pemeriksaan), dan Act (tindakan perbaikan), siklus ini digunakan untuk mengimplementasikan perbaikan kinerja proses produksi dalam sebuah perusahaan.

Pertama, pada tahap Plan, perusahaan merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk memecahkan masalah atau meningkatkan proses. Ini mencakup identifikasi permasalahan, penetapan tujuan perbaikan, dan perancangan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Selanjutnya, pada tahap Do, rencana yang telah dibuat diimplementasikan dengan melakukan langkah-langkah perbaikan yang telah ditentukan.

Kemudian, pada tahap Check, hasil dari implementasi dievaluasi untuk memastikan bahwa perbaikan tersebut efektif dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Pemeriksaan ini melibatkan pengumpulan dan analisis data untuk mengukur kinerja proses dan menilai keberhasilan perbaikan. Terakhir, pada tahap Act, tindakan perbaikan lebih lanjut diambil berdasarkan evaluasi hasil. Jika ditemukan potensi perbaikan lebih lanjut, perusahaan dapat melakukan penyesuaian pada rencana awal atau mengidentifikasi area lain yang memerlukan perbaikan.

Dengan menerapkan siklus PDCA secara terus-menerus, perusahaan dapat mencapai standarisasi kualitas produk secara

keseluruhan. Pola ini tidak hanya menjadi panduan untuk menangani masalah saat ini tetapi juga menjadi dasar untuk peningkatan berkelanjutan. Melalui siklus peningkatan proses yang terus menerus, perusahaan dapat secara proaktif meningkatkan efisiensi, kualitas, dan kinerja keseluruhan dalam jangka waktu yang berkelanjutan.

Siklus PDCA, atau yang lebih dikenal sebagai PDCA Cycle, merupakan suatu strategi yang sangat berharga dalam meningkatkan situasi proses apa pun. Siklus ini tidak hanya sekadar menjadi alat untuk pemecahan masalah, melainkan juga merupakan suatu metode perbaikan proses yang berkesinambungan. Implementasi siklus PDCA, sebagai bentuk penerapan konsep kaizen, mensyaratkan keberadaan standar-spesifikasi, standar-proses, standar-sistem, standar-prosedur, standar instruksi kerja, dan elemen-elemen standar lainnya. Semua pekerjaan harus diukur dan dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Terdapat empat tahapan dalam siklus PDCA, yang masing-masing memegang peranan penting dalam mencapai perbaikan berkelanjutan. Tahap pertama adalah perencanaan, di mana spesifikasi atau standar kualitas ditetapkan dengan baik, dan pengertian akan pentingnya kualitas produk diberikan kepada bawahan. Pengendalian kualitas dilaksanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk memastikan bahwa standar yang telah ditetapkan dapat terpenuhi.

Tahap kedua adalah pelaksanaan, di mana rencana yang telah disusun diimplementasikan secara bertahap. Proses ini dimulai dari skala kecil dan melibatkan pembagian tugas yang merata sesuai dengan kapasitas dan kemampuan masing-masing personil. Pentingnya pengendalian muncul dalam tahap ini, di mana upaya dilakukan agar seluruh rencana dapat dilaksanakan dengan sebaik mungkin, sehingga sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Perlu dicatat bahwa setelah melakukan perbaikan, tahap berikutnya dalam siklus PDCA adalah standarisasi. Ini menjadi langkah kunci untuk memastikan konsistensi dalam pelaksanaan. Dengan standarisasi, hasil perbaikan dapat dipertahankan dan dijadikan dasar untuk terus melakukan peningkatan. Dengan demikian, siklus PDCA tidak hanya menekankan pada pemecahan masalah tetapi juga pada upaya berkelanjutan dalam mencapai kualitas dan efisiensi yang lebih baik.

Pemeriksaan dan perbaikan (PDCA) merupakan suatu siklus manajemen yang bertujuan untuk memastikan kelangsungan dan peningkatan kualitas proses atau produk. Tahap pertama dari siklus ini adalah Perencanaan (Plan), di mana rencana kerja dan tujuan diidentifikasi. Pada tahap ini, aspek-aspek kritis dari pelaksanaan, sesuai dengan rencana awal, didefinisikan. Perbandingan kualitas hasil produksi dengan standar yang telah ditetapkan juga menjadi fokus, mengumpulkan data kegagalan untuk kemudian dianalisis.

Selanjutnya, tahap Implementasi (Do) melibatkan pelaksanaan rencana yang telah disusun sebelumnya. Proses ini mencakup implementasi perubahan atau peningkatan yang diidentifikasi pada tahap perencanaan. Di sini, perlu dilakukan pemantauan terus-menerus terhadap jalannya proses, serta pengumpulan data yang relevan untuk menilai efektivitas langkah-langkah yang diambil.

Tahap ketiga adalah Pemeriksaan (Check), di mana dilakukan penilaian terhadap apakah pelaksanaan berada dalam jalur sesuai rencana. Penelitian lebih lanjut terhadap data kegagalan dan evaluasi terhadap penyebab kegagalan menjadi kunci dalam tahap ini. Hasil pemeriksaan ini kemudian menjadi dasar untuk menilai apakah rencana yang diimplementasikan memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Terakhir, tahap Perbaikan (Act) melibatkan tindakan penyesuaian berdasarkan hasil analisis sebelumnya. Jika ditemukan kekurangan atau masalah, langkah-langkah perbaikan atau penyesuaian perlu diambil untuk mencegah kembali terulangnya masalah yang sama di masa depan. Standarisasi prosedur baru juga dapat diterapkan untuk menghindari potensi kesalahan yang serupa.

Pentingnya siklus PDCA dalam pengelolaan kualitas terletak pada kemampuannya untuk memberikan kerangka kerja yang sistematis dan terus-menerus untuk perbaikan. Meskipun dikenal sebagai siklus Shewhart atau siklus Deming, esensi dari PDCA tetap

menjadi alat yang sangat berharga dalam mencapai perbaikan berkelanjutan tanpa henti.

Bab 7

Pengelolaan Risiko dalam TQM

7.1 Identifikasi dan evaluasi risiko

Risiko merupakan suatu keniscayaan dalam kehidupan, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Risiko dapat muncul karena keterbatasan informasi yang dimiliki, atau bahkan ketidakpemilikan informasi yang berhubungan dengan peristiwa yang akan terjadi (Crouhy, Galai, et al., 2014; Dionne, 2013; Dumitrascu, 2018; Hopkin, 2018; Hui, Yi-qian, Wan, 2009). Identifikasi risiko merupakan bagian integral dari manajemen risiko, menyediakan suatu proses terstruktur untuk mengidentifikasi bagaimana tujuan individu dan organisasi dapat dipengaruhi oleh risiko.

Proses identifikasi risiko harus mampu mengenali potensi kejadian yang tidak diinginkan, hasil yang tidak diinginkan, ancaman yang muncul, serta peluang yang ada dan yang akan muncul (Almeida, Telhado, Morais, Barreiro, 2021; Broad, Buel et al., 2019; Chapelle, 2019; Dionne, 2013; Hui, Yi-qian, Wan, 2009; Tharanga, 2020). Berbagai pertanyaan mendasar dapat digunakan dalam proses identifikasi ini, seperti yang diusulkan oleh Almeida, Telhado, Morais, Barreiro (2021) dan Tharanga (2020), antara lain:

1. Apa yang mungkin terjadi dan mengapa risiko dapat terjadi?
2. Bagaimana risiko dapat mengancam tujuan individu dan organisasi?
3. Apa dampak buruk yang mungkin terjadi akibat risiko tersebut yang dapat menghambat pencapaian tujuan?
4. Berapa probabilitas atau kemungkinan terjadinya risiko di masa depan?
5. Adakah faktor-faktor yang dapat meminimalkan atau menghindari dampak dari risiko?
6. Apakah tingkat risiko masih dapat diterima atau perlu ditolerir?

Melalui pertanyaan-pertanyaan ini, identifikasi risiko menjadi sebuah proses reflektif yang memungkinkan individu dan organisasi memahami, mengukur, dan merespons risiko dengan lebih baik. Pemahaman yang mendalam terhadap sumber risiko membantu dalam merancang strategi manajemen risiko yang efektif untuk melindungi keberlanjutan dan pencapaian tujuan.

Identifikasi risiko merupakan kegiatan analisis yang dilakukan secara terstruktur, sistematis, detail, akurat, dan berkesinambungan guna mengidentifikasi potensi kerugian yang mungkin dihadapi oleh individu maupun organisasi (Almeida, Telhado, Morais, Barreiro, 2021; Chapelle, 2019; Khodabakhsh, Yayilgan, Abomhara, Istad, I., Hurzuk, 2020). Tahapan identifikasi risiko, menurut Broad, Bue et al.

(2019), Dionne (2013), Hui, Yi-qian, Wan (2009), Kirimova, Sorochkina, Savvin (2021), melibatkan langkah-langkah tertentu yang meliputi penentuan risiko yang perlu diidentifikasi, pemahaman terhadap karakteristik masing-masing risiko, penentuan prioritas risiko untuk mengukur tinggi rendahnya risiko, dan fokus pada risiko yang paling relevan dengan dampak dan probabilitas terbesar.

Selanjutnya, dalam melakukan identifikasi risiko secara detail, terdapat langkah-langkah tambahan yang dapat diuraikan. Pertama, menentukan unit risiko yang akan diidentifikasi, misalnya, unit penjualan dengan pemilik risiko yang terkait. Kedua, memahami proses bisnis dari unit risiko tersebut untuk mengetahui aktivitas yang terlibat. Ketiga, menentukan aktivitas krusial yang vital dalam menghasilkan produk atau layanan. Keempat, mengidentifikasi barang dan orang yang terlibat dalam aktivitas krusial tersebut. Kelima, menentukan bentuk kerugian yang mungkin terjadi pada produk, layanan, atau individu yang terlibat. Keenam, mengidentifikasi risiko atau penyebab terjadinya kerugian yang perlu diperhatikan dengan seksama, karena penanganan risiko akan bervariasi tergantung pada penyebabnya.

Terakhir, langkah ketujuh melibatkan pembuatan daftar risiko yang mencakup pernyataan risiko dan penyebab risiko (Rösch dan Scheule, 2010). Pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor ini memungkinkan individu atau organisasi untuk merancang strategi penanganan risiko yang lebih efektif. Oleh karena itu, identifikasi risiko bukan hanya sekadar pengenalan potensi kerugian, tetapi juga

merupakan langkah krusial dalam membangun kesadaran dan kesiapan menghadapi tantangan yang mungkin timbul dalam berbagai konteks bisnis atau kehidupan.

Identifikasi dan evaluasi risiko berbasis Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang terintegrasi untuk mengelola risiko dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip kualitas dalam setiap langkahnya. TQM sendiri adalah suatu sistem manajemen yang berfokus pada peningkatan terus-menerus dalam kualitas produk atau layanan dan melibatkan partisipasi semua anggota organisasi.

Berikut adalah langkah-langkah dalam identifikasi dan evaluasi risiko berbasis TQM:

1. Pemahaman Terhadap Proses Bisnis:

- Menguasai proses bisnis secara menyeluruh untuk mengetahui bagaimana setiap elemen berkontribusi pada kualitas akhir produk atau layanan.

2. Identifikasi Risiko Terkait Kualitas:

- Mendefinisikan berbagai risiko yang dapat mempengaruhi kualitas, baik dari segi desain, produksi, distribusi, hingga penggunaan oleh pelanggan.

3. Penggunaan Alat TQM:

- Menggunakan alat-alat TQM seperti diagram Pareto, diagram sebab-akibat (fishbone diagram), kontrol statistik proses (SPC), dan alat-alat lainnya untuk menganalisis dan mengidentifikasi akar masalah yang dapat menjadi sumber risiko.

4. Partisipasi Karyawan:

- Melibatkan karyawan dari berbagai tingkatan dalam proses identifikasi risiko. Karyawan yang terlibat langsung dalam proses produksi atau pelayanan memiliki wawasan yang berharga terkait risiko yang mungkin muncul.

5. Fokus pada Kepuasan Pelanggan:

- Menilai risiko dengan mempertimbangkan dampaknya pada kepuasan pelanggan. Risiko yang dapat mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas produk atau layanan harus diidentifikasi dan dievaluasi dengan cermat.

6. Pengukuran Kinerja Kualitas:

- Menggunakan indikator kinerja kualitas yang relevan untuk mengukur sejauh mana risiko-risiko tersebut

dapat mempengaruhi pencapaian tujuan kualitas organisasi.

7. Penerapan Prinsip Pencegahan:

- Berfokus pada prinsip pencegahan, mengidentifikasi risiko sejak awal dan mengimplementasikan langkah-langkah pencegahan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko tersebut.

8. Evaluasi Terus-Menerus:

- Melakukan evaluasi risiko secara terus-menerus sebagai bagian dari siklus TQM untuk memastikan bahwa strategi manajemen risiko tetap relevan dan efektif seiring berjalannya waktu.

Dengan mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam prinsip-prinsip TQM, organisasi dapat mencapai kesinambungan dalam peningkatan kualitas sambil mengidentifikasi dan mengelola risiko yang mungkin muncul sepanjang perjalanan.

7.2 Strategi pengelolaan risiko dalam TQM

Pengelolaan risiko dalam Total Quality Management (TQM) memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan organisasi untuk memberikan produk atau layanan berkualitas tinggi. TQM adalah suatu pendekatan manajemen yang menekankan kualitas secara menyeluruh dalam semua aspek operasional organisasi. Berikut beberapa strategi pengelolaan risiko yang dapat diterapkan dalam konteks TQM:

1. Identifikasi Risiko Kualitas:

- Identifikasi berbagai risiko yang dapat mempengaruhi kualitas produk atau layanan. Ini dapat mencakup risiko terkait proses produksi, bahan baku, desain produk, atau masalah internal lainnya.

2. Analisis Urs dan Dampak:

- Lakukan analisis mendalam untuk memahami penyebab mendasar (root cause) dari risiko-risiko yang diidentifikasi dan dampaknya terhadap kualitas produk atau layanan.

3. Pengukuran Kinerja:

- Terapkan metrik kinerja yang sesuai untuk mengukur tingkat risiko dan kualitas. Pemantauan yang terus-menerus terhadap parameter kualitas dapat membantu mengidentifikasi perubahan atau anomali yang dapat menjadi indikator risiko.

4. Partisipasi Karyawan:

- Melibatkan karyawan pada berbagai tingkatan dalam proses identifikasi dan penanganan risiko. Karyawan yang terlibat aktif memiliki pemahaman yang lebih baik tentang potensi risiko di tingkat operasional.

5. Pencegahan Lebih Baik Daripada Perbaikan:

- Menerapkan prinsip pencegahan (prevention) daripada perbaikan (correction). Menghindari terjadinya risiko kualitas lebih baik daripada memperbaiki produk yang telah cacat.

6. Sistem Manajemen Mutu:

- Terapkan sistem manajemen mutu yang komprehensif, seperti ISO 9001, untuk membantu memastikan bahwa proses-proses diorganisasi dirancang dan dijalankan dengan mempertimbangkan manajemen risiko.

7. Pelatihan dan Pendidikan:

- Memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan tentang pentingnya kualitas dan risiko yang terkait. Karyawan yang terlatih dengan baik dapat menjadi aset berharga dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko.

8. Sistem Umpan Balik Pelanggan:

- Mengintegrasikan umpan balik pelanggan sebagai alat untuk mengidentifikasi risiko dan memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan terkait kualitas produk atau layanan.

9. Inovasi Proses:

- Berfokus pada inovasi proses untuk terus meningkatkan efisiensi dan kualitas. Inovasi dapat membantu mengurangi risiko dan menciptakan keunggulan kompetitif.

10. Evaluasi Risiko Secara Berkala:

- Melakukan evaluasi risiko secara berkala untuk memastikan bahwa strategi pengelolaan risiko tetap relevan dan efektif seiring waktu.

Dengan menerapkan strategi pengelolaan risiko ini dalam kerangka TQM, organisasi dapat mencapai tujuan kualitasnya sambil mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi risiko-risiko yang dapat menghambat pencapaian tersebut.

Identifikasi Risiko Kualitas: Strategi pengelolaan risiko dalam TQM dimulai dengan identifikasi risiko kualitas yang dapat memengaruhi efektivitas dan efisiensi operasional organisasi. Ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap proses produksi, sumber daya manusia, bahan baku, dan elemen-elemen lain yang dapat mempengaruhi kualitas produk atau layanan. Dengan memahami dengan baik berbagai risiko potensial ini, organisasi dapat mengantisipasi dan merespons perubahan dengan lebih efektif.

Analisis Urs dan Dampak: Setelah identifikasi risiko, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis mendalam terhadap penyebab mendasar atau "root cause" dari setiap risiko tersebut. Menilai dampak potensial dari risiko-risiko ini terhadap kualitas produk atau layanan menjadi esensial. Dengan memahami dampaknya, organisasi dapat mengambil langkah-langkah yang lebih efektif untuk mencegah dan mengelola risiko tersebut.

Pengukuran Kinerja: Pengukuran kinerja berperan penting dalam strategi pengelolaan risiko TQM. Penggunaan metrik kualitas yang tepat membantu organisasi dalam memantau tingkat risiko dan efektivitas proses. Ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi tren atau perubahan yang dapat menunjukkan potensi risiko lebih awal, memungkinkan tindakan korektif yang cepat dan tepat waktu.

Partisipasi Karyawan: Melibatkan karyawan dalam proses identifikasi dan penanganan risiko memperkuat budaya kualitas di dalam organisasi. Karyawan yang terlibat secara aktif dapat memberikan wawasan unik tentang risiko di tingkat operasional dan memberikan kontribusi berharga dalam merancang solusi yang dapat mengurangi risiko.

Pencegahan Lebih Baik Daripada Perbaikan: Prinsip pencegahan menjadi dasar strategi pengelolaan risiko dalam TQM. Mencegah terjadinya risiko kualitas, seperti cacat produk atau layanan, jauh lebih efisien daripada memperbaiki masalah setelah terjadi. Ini melibatkan

perancangan proses yang dapat mengidentifikasi dan mengatasi potensi risiko sejak awal.

Sistem Manajemen Mutu: Terapkan sistem manajemen mutu, seperti ISO 9001, untuk memberikan dasar struktural bagi pengelolaan risiko. Sistem ini membantu dalam menetapkan standar kualitas, memastikan pemahaman yang konsisten tentang risiko, dan menyediakan kerangka kerja untuk perbaikan berkelanjutan.

Pelatihan dan Pendidikan: Penting untuk memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan tentang prinsip-prinsip kualitas dan risiko yang terkait. Karyawan yang terlatih dengan baik dapat menjadi mata dan telinga tambahan untuk mendeteksi risiko potensial, serta lebih memahami pentingnya peran mereka dalam menjaga kualitas.

Sistem Umpan Balik Pelanggan: Sistem umpan balik pelanggan menjadi sumber informasi berharga untuk mengidentifikasi risiko kualitas. Mengumpulkan, menganalisis, dan merespons umpan balik pelanggan membantu organisasi memahami persepsi pelanggan terhadap kualitas produk atau layanan, dan mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan.

Inovasi Proses: Mengadopsi inovasi proses merupakan strategi untuk terus meningkatkan efisiensi dan kualitas. Inovasi dapat membantu mengurangi risiko dengan memperkenalkan metode baru, teknologi canggih, atau pendekatan yang lebih efektif dalam memproduksi produk atau layanan yang berkualitas tinggi.

Evaluasi Risiko Secara Berkala: Penting untuk secara berkala mengevaluasi risiko yang diidentifikasi. Perubahan dalam lingkungan bisnis atau dalam proses internal dapat mempengaruhi tingkat risiko. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan tinjauan dan pembaruan berkala terhadap strategi pengelolaan risiko mereka.

Dengan menerapkan strategi ini secara holistik, organisasi dapat mencapai kesuksesan dalam menciptakan produk atau layanan berkualitas tinggi sambil mengurangi potensi risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan TQM.

7.3 Penggunaan analisis SWOT dalam manajemen risiko

Analisis SWOT adalah suatu metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) yang mungkin mempengaruhi suatu organisasi, proyek, atau individu. Analisis SWOT membantu dalam memahami posisi relatif dan situasi lingkungan eksternal serta internal suatu entitas.

Berikut adalah penjelasan komponen analisis SWOT:

1. **Kekuatan (Strengths):** Kekuatan merujuk pada aspek-aspek positif internal yang memberikan keunggulan atau kelebihan suatu entitas dibandingkan dengan orang lain atau pesaing di pasar. Ini bisa mencakup sumber daya yang kuat, reputasi yang baik, keahlian khusus, teknologi canggih, atau aspek positif lainnya yang dapat dimanfaatkan.

2. **Kelemahan (Weaknesses):** Kelemahan adalah aspek-aspek internal yang memberikan kerugian atau keterbatasan bagi suatu entitas. Hal ini melibatkan evaluasi terhadap area di mana entitas tersebut mungkin kurang kompeten, sumber daya yang terbatas, manajemen yang kurang efektif, atau kekurangan lain yang dapat menjadi hambatan dalam mencapai tujuan.
3. **Peluang (Opportunities):** Peluang mengacu pada faktor-faktor positif eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan entitas. Peluang dapat muncul dari perubahan di pasar, perkembangan teknologi, tren konsumen, kebijakan pemerintah, atau peristiwa lain yang dapat dimanfaatkan untuk pertumbuhan atau keberhasilan.
4. **Ancaman (Threats):** Ancaman adalah faktor-faktor negatif eksternal yang dapat menghambat atau merugikan suatu entitas. Ancaman dapat berasal dari persaingan ketat, perubahan regulasi, risiko ekonomi, perkembangan teknologi yang dapat membuat usang, atau faktor-faktor lain yang dapat menimbulkan risiko.

Langkah-langkah dalam melakukan analisis SWOT melibatkan identifikasi faktor-faktor di setiap kategori dan evaluasi dampaknya terhadap entitas tersebut. Hasil dari analisis ini dapat membantu dalam pengembangan strategi yang lebih baik, memaksimalkan potensi, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi

ancaman dengan lebih baik. Analisis SWOT sering digunakan dalam berbagai konteks, baik di tingkat bisnis, organisasi, maupun perencanaan karir individu.

Analisis SWOT dapat diintegrasikan secara efektif dalam manajemen risiko untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan merencanakan respons terhadap risiko yang mungkin mempengaruhi suatu entitas. Berikut adalah cara penggunaan analisis SWOT dalam konteks manajemen risiko:

1. **Identifikasi Risiko (Threats dan Opportunities):**

- **Threats (Ancaman):** Komponen "Threats" dalam analisis SWOT membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat menjadi ancaman bagi entitas. Ini dapat mencakup perubahan regulasi, persaingan ketat, atau faktor lingkungan lainnya yang dapat menimbulkan risiko.
- **Opportunities (Peluang):** Bagian "Opportunities" membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk keuntungan. Identifikasi peluang dapat membantu dalam mengidentifikasi risiko potensial yang mungkin muncul dari kebijakan baru, perkembangan pasar, atau tren industri.

2. **Evaluasi Kelemahan Terhadap Risiko (Weaknesses):**
 - Mengidentifikasi kelemahan internal (Weaknesses) dengan menggunakan analisis SWOT membantu dalam mengevaluasi sejauh mana entitas tersebut dapat rentan terhadap risiko tertentu. Kelemahan internal dapat menjadi penyebab atau pendorong risiko, dan manajemen risiko harus mempertimbangkan cara untuk mengatasi atau meminimalkan dampaknya.
3. **Memfaatkan Kekuatan untuk Mengatasi Risiko (Strengths):**
 - Kekuatan internal (Strengths) yang diidentifikasi dalam analisis SWOT dapat digunakan untuk mengatasi risiko. Misalnya, keunggulan teknologi atau keahlian khusus dapat digunakan sebagai kekuatan untuk mengurangi risiko terkait dengan kecepatan perubahan teknologi.
4. **Merencanakan Respons Terhadap Risiko (Strengths dan Weaknesses):**
 - Kekuatan dan kelemahan internal yang diidentifikasi dalam analisis SWOT dapat membantu dalam merancang respons terhadap risiko. Dengan memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan, manajemen risiko dapat mengembangkan strategi

yang lebih efektif untuk mengurangi dampak risiko atau meningkatkan kemungkinan keberhasilan dalam menghadapi risiko tertentu.

Integrasi analisis SWOT dalam manajemen risiko membantu organisasi atau individu untuk mendapatkan pemahaman yang holistik tentang lingkungan internal dan eksternal, sehingga mereka dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam menghadapi risiko dan peluang.

Analisis SWOT adalah alat manajemen strategis yang dapat diterapkan secara luas dalam konteks manajemen risiko untuk memberikan pemahaman yang mendalam tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat mempengaruhi suatu entitas. Dengan menggabungkan analisis SWOT ke dalam pendekatan manajemen risiko, organisasi atau individu dapat merancang strategi yang lebih responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis.

Pertama-tama, pada tahap identifikasi risiko, komponen "Threats" dalam analisis SWOT membantu dalam mengenali dan memahami ancaman eksternal yang dapat mengakibatkan risiko bagi entitas. Sebaliknya, bagian "Opportunities" membuka wawasan terhadap peluang yang dapat dimanfaatkan dan merinci risiko positif yang dapat muncul dari tren industri atau perkembangan pasar.

Ketika kelemahan internal diidentifikasi, manajemen risiko dapat mengevaluasi sejauh mana kelemahan tersebut dapat memberikan kontribusi terhadap risiko tertentu. Sebagai contoh,

kurangnya diversifikasi produk dapat menjadi kelemahan yang meningkatkan risiko terkait volatilitas pasar atau perubahan kebijakan konsumen.

Selanjutnya, kekuatan internal yang diidentifikasi dapat digunakan sebagai sumber daya untuk mengatasi risiko. Misalnya, keunggulan dalam teknologi atau keahlian khusus dapat dimanfaatkan untuk mengurangi risiko yang muncul dari perubahan teknologi atau persaingan.

Pada tahap respons terhadap risiko, manajemen dapat merencanakan tindakan berdasarkan kekuatan dan kelemahan yang diidentifikasi. Dengan memanfaatkan kekuatan internal, organisasi dapat mengimplementasikan strategi yang meminimalkan dampak risiko atau meningkatkan peluang. Di sisi lain, mengatasi kelemahan dapat memitigasi risiko yang muncul dari kerentanan internal.

Dengan cara ini, integrasi analisis SWOT dalam manajemen risiko memberikan kerangka kerja yang holistik dan terpadu untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko. Ini membantu organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan di lingkungan bisnis dan membuat keputusan yang lebih tepat guna mencapai tujuan jangka panjang mereka.

Bab 8

Partisipasi Karyawan dan Tim Kerja

8.1 Pentingnya partisipasi karyawan

Partisipasi karyawan memiliki peranan penting dalam kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi. Partisipasi ini tidak hanya mencakup keikutsertaan karyawan dalam pengambilan keputusan, tetapi juga melibatkan mereka dalam proses-proses organisasional dan memberikan kontribusi aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Berikut adalah beberapa alasan mengapa partisipasi karyawan sangat penting:

1. **Meningkatkan Keterlibatan Karyawan:** Keterlibatan karyawan adalah kunci untuk mencapai kinerja yang tinggi dan produktivitas. Ketika karyawan merasa bahwa pendapat dan ide mereka dihargai, mereka cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Partisipasi menciptakan ikatan antara karyawan dan organisasi, meningkatkan rasa memiliki terhadap tujuan bersama.
2. **Kreativitas dan Inovasi:** Karyawan yang aktif berpartisipasi memiliki peluang lebih besar untuk berkontribusi dengan ide-ide kreatif dan inovatif. Dengan melibatkan sebanyak mungkin

orang, organisasi dapat mengakses beragam pemikiran dan pandangan, yang dapat merangsang inovasi dan membantu organisasi untuk tetap relevan dalam lingkungan yang berubah cepat.

3. **Peningkatan Produktivitas dan Kualitas Kerja:** Keterlibatan karyawan melalui partisipasi dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai, mereka lebih mungkin untuk bekerja dengan tekun dan meningkatkan kualitas kerja.
4. **Peningkatan Hubungan Interpersonal:** Partisipasi karyawan dapat membangun hubungan yang lebih baik antara berbagai tingkatan dan departemen dalam organisasi. Ini menciptakan atmosfer kerja yang positif, di mana komunikasi terbuka dan kolaborasi dapat berkembang.
5. **Peningkatan Retensi Karyawan:** Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peran aktif dalam organisasi cenderung lebih setia. Partisipasi dapat menjadi faktor penentu dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi, mengurangi tingkat turnover, dan menghemat biaya rekrutmen serta pelatihan.
6. **Peningkatan Kepuasan Karyawan:** Karyawan yang diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka memiliki

tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan meningkatkan moral karyawan.

7. **Adaptasi Terhadap Perubahan:** Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, partisipasi karyawan dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lebih cepat. Karyawan yang terlibat memiliki pemahaman yang lebih baik tentang perubahan dan lebih mungkin untuk mendukung dan berkontribusi pada implementasinya.

Dengan memprioritaskan partisipasi karyawan, organisasi dapat memanfaatkan keberagaman, kreativitas, dan potensi penuh dari seluruh anggota tim mereka, menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kesuksesan bersama.

Partisipasi karyawan adalah fondasi utama bagi kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Ketika karyawan merasa diakui dan diundang untuk berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan serta berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan, dampaknya sangat signifikan. Pertama, partisipasi karyawan meningkatkan tingkat keterlibatan, menciptakan ikatan erat antara karyawan dan organisasi. Sebagai akibatnya, motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan meningkat, mendorong produktivitas dan memberikan dampak positif pada hasil kerja secara keseluruhan.

Selain itu, partisipasi karyawan merupakan pendorong penting bagi kreativitas dan inovasi. Dengan melibatkan beragam pikiran dan

perspektif, organisasi dapat menggali sumber daya kreatif yang lebih luas, membuka pintu untuk ide-ide segar dan solusi inovatif. Ini adalah aset berharga dalam menghadapi tantangan bisnis yang berubah cepat dan persaingan yang semakin ketat.

Pentingnya partisipasi karyawan juga terlihat dalam peningkatan kualitas kerja dan produktivitas. Karyawan yang merasa memiliki peran aktif dalam organisasi cenderung memberikan yang terbaik dari diri mereka, dengan fokus pada hasil berkualitas tinggi. Hubungan interpersonal yang ditingkatkan melalui partisipasi membangun atmosfer kerja positif, menciptakan landasan untuk kolaborasi yang lebih efektif di antara anggota tim.

Tidak hanya itu, partisipasi karyawan memiliki dampak positif pada retensi sumber daya manusia. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peran yang berarti cenderung tetap setia pada organisasi, mengurangi tingkat pergantian karyawan. Ini bukan hanya menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan tetapi juga menciptakan stabilitas dalam kekuatan kerja.

Kepuasan karyawan menjadi faktor kunci lainnya yang terangkat melalui partisipasi. Dengan memberikan karyawan kesempatan untuk menyuarakan pendapat mereka, organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan pribadi. Karyawan yang merasa dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka cenderung memberikan kontribusi maksimal untuk pencapaian tujuan organisasi.

Terakhir, partisipasi karyawan membantu organisasi untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, karyawan yang terlibat memiliki pemahaman yang lebih baik tentang perubahan dan cenderung lebih mendukung dan proaktif dalam menghadapi perubahan tersebut.

Dengan demikian, partisipasi karyawan bukan hanya merupakan praktik manajemen yang baik tetapi juga merupakan strategi yang cerdas dalam menciptakan budaya organisasi yang dinamis, inovatif, dan berorientasi pada prestasi.

8.2 Pembentukan dan manajemen tim kerja

Pembentukan tim dalam suatu perusahaan merupakan langkah krusial untuk mewujudkan pelaksanaan strategi perusahaan dengan efektif. Tim, sebagai entitas kerja, terdiri dari dua orang atau lebih yang saling berinteraksi dan berkoordinasi guna mencapai suatu tujuan bersama (Daft, 2003:171). Menurut Hackman dan Wageman (2005), efektivitas tim dapat diukur melalui tiga dimensi utama, yakni kinerja atau hasil tugas tim, proses-proses sosial yang meningkatkan efektivitas kelompok, dan keberlanjutan pengalaman kelompok yang memberikan kontribusi positif terhadap pembelajaran dan kebahagiaan individu anggota tim.

Pembinaan tim menjadi langkah penting dalam meningkatkan efektivitas sebuah tim kerja. Hackman dan Wageman (2005) menggambarkan pembinaan tim sebagai interaksi langsung dengan tim untuk memastikan penggunaan sumber daya yang optimal dalam

menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan terkoordinasi. Perlu dicatat bahwa ada perbedaan antara pembinaan individu dan pembinaan tim. Pembinaan individu lebih berfokus pada tujuan individu dengan meningkatkan kinerja melalui self-management. Di sisi lain, pembinaan tim memiliki fokus yang lebih mendalam pada mendukung pencapaian tujuan bersama tim.

Meskipun pembinaan tim lebih menitikberatkan pada pencapaian tujuan kelompok, tidak dapat diabaikan bahwa tujuan tim juga merupakan hasil dari kinerja individu yang efektif. Oleh karena itu, pembinaan tim tidak hanya bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja tim secara kolektif, tetapi juga untuk memotivasi kinerja individu di tingkat personal. Definisi tujuan yang ditetapkan pada tingkat tim lebih diutamakan daripada tujuan individu untuk menciptakan sinergi dan kohesi dalam mencapai hasil yang maksimal.

Dengan demikian, pembentukan dan pembinaan tim tidak hanya merangsang kinerja tim secara keseluruhan, tetapi juga mendorong pertumbuhan individu dan meningkatkan kepuasan anggota tim. Dalam konteks ini, proses pembinaan tim bukan hanya sebuah langkah praktis, tetapi juga menjadi fondasi penting bagi pencapaian kesuksesan jangka panjang dalam lingkungan kerja yang terus berubah dan berkembang.

Tim, dalam konteks organisasi, dapat didefinisikan sebagai kelompok kerja yang terdiri dari individu dengan tingkat kompetensi yang setara. Dalam membentuk tim, penting untuk memahami bahwa

anggota tim bekerja secara interdependen, saling bergantung satu sama lain dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan di dalam suatu organisasi (Burn, 2004). Sebagaimana disebutkan oleh Hare (1992, dalam Burn, 2004), penting untuk membedakan antara tim dan kelompok pada umumnya. Meskipun semua tim adalah kelompok, tidak semua kelompok dapat dianggap sebagai tim.

Dalam konteks ini, istilah "tim" merujuk pada kelompok kerja atau workgroups yang terdiri dari beberapa individu. Individu-individu ini tidak hanya melihat diri mereka sebagai entitas tunggal tetapi juga dilihat oleh lingkungan kerja mereka sebagai sebuah kesatuan sosial. Pada dasarnya, tim terbentuk dari individu yang saling ketergantungan karena tugas yang mereka lakukan sebagai anggota kelompok yang terikat dalam satu atau lebih organisasi. Tugas yang mereka jalankan memiliki dampak pada orang lain di sekitar mereka (Guzzo & Dickson, 1996).

Menurut perspektif McShane dan Von Glinov (2008), tim dapat diartikan sebagai kelompok yang terdiri dari dua atau lebih individu yang berinteraksi dan saling mempengaruhi. Mereka memiliki tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan objektif organisasi. Selain itu, anggota tim ini merasakan diri mereka sebagai satu kesatuan sosial dalam konteks organisasi. Dalam hal ini, hubungan antarindividu dalam tim tidak hanya terbatas pada tugas-tugas yang ada, tetapi juga melibatkan aspek sosial yang memperkuat identitas kelompok dan rasa ketergantungan satu sama lain.

Penting untuk diingat bahwa dalam lingkungan kerja yang terus berubah, kemampuan untuk membentuk dan memelihara tim yang efektif menjadi kunci dalam mencapai kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang dinamika tim dan ketergantungan antarindividu menjadi esensial dalam mencapai tujuan bersama.

Teamwork, atau kerja tim, merupakan suatu aktivitas atau proses yang mencakup kegiatan berbagi informasi mengenai masalah yang dihadapi dan kolaborasi dalam memecahkan masalah tersebut (Kerrin & Oliver, 2002). Konsep ini berbeda dengan kelompok kerja atau work team yang, menurut Robbins (2004), adalah kumpulan dua orang atau lebih yang saling mempengaruhi dan tergantung satu sama lain, bekerja bersama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. David W. Johnson & Frank P. Johnson menyatakan bahwa work team adalah interaksi interpersonal yang terstruktur dengan dua tujuan utama: memaksimalkan keahlian dan kesuksesan anggota dalam pekerjaan serta mengkoordinasi serta menyatukan usaha tiap anggota tim.

Ciri-ciri khas dari tim kerja, seperti yang diuraikan oleh Robbins, melibatkan tujuan kinerja bersama/kolektif, sinergi positif, tanggung jawab yang bersama-sama, dan keahlian anggota yang saling melengkapi. Hal ini menandakan bahwa tim kerja bukan hanya sekadar kumpulan individu, melainkan entitas dinamis yang bertujuan mencapai hasil yang lebih baik melalui kolaborasi.

Dalam konteks tim kerja, setiap anggota memiliki peran yang penting dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan tim kerja tidak hanya bergantung pada individu tertentu, tetapi pada kemampuan tim untuk bekerja secara sinergis, memanfaatkan keahlian masing-masing anggota, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Tujuan kinerja bersama merupakan inti dari tim kerja, menekankan pentingnya fokus kolektif untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang dapat dicapai secara individu. Sinergi positif, sebagai karakteristik lainnya, menunjukkan bahwa hasil kerja tim melebihi dari pada jumlah kontribusi individu. Selain itu, tanggung jawab bersama menegaskan bahwa keberhasilan atau kegagalan tim merupakan tanggung jawab bersama seluruh anggota tim.

Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini, tim kerja dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, kolaborasi, dan pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan kerja tim, komunikasi efektif, dan pemahaman peran individu dalam tim menjadi kunci kesuksesan untuk mencapai hasil yang optimal.

Ada beberapa jenis tim kerja menurut Robins, yang mencakup berbagai konsep dan dinamika dalam lingkungan kerja. Pertama, terdapat "problem-solving teams" yang terdiri dari 5 hingga 12 karyawan dari departemen yang sama. Tim ini berkumpul secara rutin untuk membahas cara meningkatkan kualitas, efisiensi, dan lingkungan

kerja. Diskusi ini dapat membantu mengidentifikasi masalah, mencari solusi, dan mengimplementasikannya untuk perbaikan yang berkelanjutan.

Kedua, ada "self-managed work teams" yang terdiri dari 10 hingga 15 orang yang bertanggung jawab kepada supervisor atau pengawas mereka. Tim ini memiliki otonomi lebih besar dalam mengelola pekerjaan mereka sendiri, memberikan mereka kebebasan untuk mengambil keputusan dan mengorganisir tugas mereka sendiri. Ini dapat meningkatkan keterlibatan dan tanggung jawab anggota tim.

Selanjutnya, terdapat "cross-functional teams" yang terdiri dari karyawan dengan tingkat hierarki yang sama tetapi berasal dari area kerja yang berbeda. Mereka bergabung untuk menyelesaikan tugas atau proyek tertentu. Keberagaman latar belakang dan keahlian dalam tim ini dapat membawa berbagai perspektif yang diperlukan untuk mengatasi tantangan kompleks.

Terakhir, ada "virtual teams" yang menggunakan teknologi komputer untuk terikat bersama secara fisik setiap anggotanya yang terpisah. Tim ini bertujuan untuk mencapai tujuan bersama meskipun anggotanya berada di lokasi geografis yang berbeda. Komunikasi dan kolaborasi melalui teknologi menjadi kunci dalam mencapai efektivitas tim.

Dengan adanya jenis-jenis tim ini, organisasi dapat memilih struktur tim yang paling sesuai dengan tujuan dan kebutuhan spesifik

mereka. Keberhasilan tim kerja sangat tergantung pada komunikasi yang efektif, koordinasi, dan kolaborasi antara anggota tim.

8.3 Komunikasi efektif dalam organisasi TQM

Komunikasi efektif memainkan peran yang sangat penting dalam implementasi Total Quality Management (TQM) dalam suatu organisasi. TQM merupakan pendekatan yang menekankan pada kualitas produk atau layanan, kepuasan pelanggan, dan keterlibatan semua anggota organisasi dalam proses perbaikan berkelanjutan. Berikut adalah beberapa aspek penting komunikasi efektif dalam konteks TQM:

1. **Pemahaman Visi dan Nilai TQM:** Komunikasi yang efektif diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami visi dan nilai TQM. Pesan-pesan terkait fokus pada kualitas, kepuasan pelanggan, dan partisipasi semua anggota organisasi dalam usaha perbaikan mutu harus disampaikan secara jelas dan konsisten.
2. **Partisipasi dan Keterlibatan Karyawan:** Komunikasi efektif mendorong partisipasi aktif dan keterlibatan karyawan dalam proses TQM. Informasi terkait kebijakan, tujuan, dan hasil perbaikan harus disampaikan dengan cara yang mudah dipahami untuk mendorong partisipasi dan kontribusi karyawan.
3. **Open Communication Channels:** Membangun saluran komunikasi yang terbuka antara semua tingkatan dalam

organisasi sangat penting. Ini termasuk komunikasi dari atas ke bawah (dari manajemen ke karyawan) dan sebaliknya. Karyawan harus merasa nyaman untuk menyampaikan masukan, ide, atau masalah terkait kualitas tanpa takut mendapat hukuman.

4. **Penyebaran Informasi Perbaikan Mutu:** Komunikasi efektif diperlukan untuk menyebarkan informasi terkait proyek perbaikan mutu atau inisiatif TQM. Ini mencakup hasil pengukuran kualitas, perubahan proses, dan pencapaian target mutu. Penyebaran informasi ini membantu mengukur kemajuan dan menjaga fokus pada tujuan TQM.
5. **Pelatihan dan Pengembangan:** Komunikasi yang baik diperlukan untuk menyampaikan informasi terkait pelatihan dan pengembangan karyawan dalam konteks TQM. Pelatihan ini penting agar karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung prinsip-prinsip TQM.
6. **Umpan Balik dan Evaluasi Kinerja:** Komunikasi efektif memfasilitasi umpan balik yang konstruktif terkait kinerja karyawan dan hasil proses. Ini membantu dalam mengidentifikasi area perbaikan dan memperbaiki proses secara berkelanjutan.
7. **Pemberian Penghargaan dan Pengakuan:** Komunikasi yang baik juga melibatkan memberikan penghargaan dan

pengakuan atas pencapaian yang berhubungan dengan kualitas. Ini menciptakan lingkungan yang positif dan mendorong semangat karyawan untuk terus berkontribusi.

Dengan memastikan bahwa komunikasi diorganisasi mendukung prinsip-prinsip TQM, organisasi dapat mencapai perbaikan mutu yang berkelanjutan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Komunikasi yang efektif memainkan peran yang krusial dalam suksesnya implementasi Total Quality Management (TQM) dalam sebuah organisasi. Untuk mewujudkan visi dan nilai TQM, penting bagi organisasi untuk mengadopsi strategi komunikasi yang jelas dan konsisten. Pemimpin organisasi harus secara aktif berkomunikasi mengenai komitmen terhadap kualitas, kepuasan pelanggan, dan peran setiap individu dalam mencapai tujuan bersama.

Salah satu elemen utama dalam komunikasi efektif adalah memastikan pemahaman seluruh anggota organisasi terhadap prinsip-prinsip TQM. Ini mencakup penyampaian pesan yang sederhana, tetapi kuat, terkait dengan pentingnya fokus pada kualitas, partisipasi aktif, dan keterlibatan dalam upaya perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks ini, sesi komunikasi reguler, baik melalui rapat-rapat tim maupun melalui platform komunikasi internal, dapat digunakan untuk merinci bagaimana setiap individu dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan TQM.

Selanjutnya, untuk mendorong partisipasi dan keterlibatan karyawan, organisasi perlu membuka saluran komunikasi yang terbuka. Karyawan harus merasa nyaman untuk berbagi ide, menyampaikan masalah, dan memberikan umpan balik tanpa takut akan konsekuensi negatif. Komunikasi dua arah ini membangun kepercayaan dan memastikan bahwa perspektif karyawan dihargai dan diperhitungkan dalam upaya perbaikan mutu.

Penyebaran informasi terkait proyek perbaikan mutu dan inisiatif TQM juga harus menjadi fokus komunikasi. Ini melibatkan penyampaian hasil pengukuran kualitas, perubahan proses yang dilakukan, dan pencapaian target mutu. Dengan menyediakan informasi ini secara transparan, organisasi dapat mempertahankan tingkat kesadaran yang tinggi terhadap tujuan TQM dan memotivasi karyawan untuk terus berkomitmen pada upaya perbaikan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan aspek penting lainnya dalam implementasi TQM. Komunikasi yang efektif akan memastikan bahwa karyawan memahami pentingnya pelatihan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung prinsip-prinsip TQM. Sesi pelatihan dapat digunakan sebagai forum untuk menjelaskan konsep TQM secara rinci dan memberikan karyawan alat yang mereka butuhkan untuk berpartisipasi aktif dalam inisiatif perbaikan mutu.

Umpan balik dan evaluasi kinerja juga perlu diintegrasikan dalam sistem komunikasi organisasi. Proses umpan balik yang terbuka

dan konstruktif membantu mengidentifikasi area perbaikan, dan komunikasi yang efektif memastikan bahwa rekomendasi perbaikan disampaikan dengan jelas dan diterima dengan baik oleh anggota tim atau departemen yang bersangkutan.

Selain itu, memberikan penghargaan dan pengakuan atas pencapaian yang terkait dengan kualitas menjadi penting untuk memotivasi karyawan. Komunikasi yang mencerminkan apresiasi terhadap kontribusi individu dan tim membangun semangat positif, mendorong kerja sama, dan memberikan dorongan tambahan untuk terus meningkatkan kualitas.

Dengan demikian, melalui komunikasi yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung implementasi TQM dengan sukses, mencapai perbaikan mutu yang berkelanjutan, dan memperkuat kepuasan pelanggan.

Bab 9

Implementasi Teknologi dalam TQM

9.1 Peran teknologi dalam TQM

Sistem Teknologi Informasi (Information Technology System) dapat diartikan sebagai suatu sistem yang mampu menghasilkan informasi yang memiliki nilai, dan dalam penerapannya, sistem ini menggunakan teknologi informasi (Hartono, 2003). Perkembangan selanjutnya menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan Sistem Teknologi Informasi dalam berbagai aspek, seperti meningkatkan efisiensi, meningkatkan efektivitas, memperkuat peran komunikasi, mendorong kolaborasi, dan meningkatkan kompetensi (Hartono, 2003).

Pada saat ini, penggunaan sistem komputer dan sistem telekomunikasi telah menjadi suatu kebutuhan mendesak dalam operasional perusahaan. Hal ini terlihat pada proses penyediaan bahan baku dan bahan pembantu, di mana semua jenis item yang dibutuhkan dapat dengan mudah ditemukan melalui situs-situs supplier yang tersedia di internet. Bahkan, hasil penelitian yang dilakukan di Volkswagen of America (VoA), yang mensubsidi seluruh suku cadang mobil VW dan melakukan distribusi kendaraan VW, menunjukkan

peningkatan dan efisiensi yang signifikan setelah perusahaan menerapkan teknologi informasi untuk berkomunikasi dengan supplier dan konsumen.

Integrasi teknologi informasi dalam proses komunikasi dengan supplier serta pelanggan memainkan peran krusial dalam meningkatkan efisiensi rantai pasok perusahaan. Dengan memanfaatkan internet, perusahaan dapat dengan cepat mengakses informasi terkini, melakukan pemesanan, dan bahkan mengelola distribusi secara lebih efisien. Volkswagen of America menjadi contoh nyata bagaimana penerapan teknologi informasi tidak hanya mempermudah proses bisnis, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan keefektifan operasional.

Dalam konteks ini, Sistem Teknologi Informasi tidak hanya menjadi alat bantu, tetapi juga menjadi pendorong perubahan positif dalam struktur dan pola kerja perusahaan. Dengan memanfaatkan keunggulan teknologi informasi, perusahaan dapat memberikan respons yang lebih cepat terhadap perubahan pasar, menjalin kolaborasi yang lebih erat dengan mitra bisnis, dan membangun kompetensi yang dapat meningkatkan daya saing. Oleh karena itu, integrasi Sistem Teknologi Informasi bukan hanya sebuah keharusan, tetapi juga suatu strategi cerdas dalam menghadapi tantangan bisnis di era digital ini.

Teknologi memainkan peran penting dalam pelaksanaan Total Quality Management (TQM), sebuah pendekatan manajemen yang

fokus pada peningkatan kualitas produk atau layanan melalui partisipasi semua anggota organisasi. Berikut adalah beberapa peran kunci teknologi dalam mendukung implementasi TQM:

1. **Pengumpulan dan Analisis Data:**

- **Sistem Informasi Manajemen (SIM):** Teknologi memungkinkan pengumpulan dan analisis data yang cepat dan akurat melalui penggunaan Sistem Informasi Manajemen. Dengan adanya SIM, perusahaan dapat memantau kinerja, mengidentifikasi masalah, dan mengambil keputusan berbasis data.

2. **Komunikasi dan Kolaborasi:**

- **Peralatan Komunikasi:** Teknologi seperti email, video konferensi, dan platform kolaborasi online memfasilitasi komunikasi yang efektif antara departemen dan anggota tim. Hal ini mendukung kolaborasi yang lebih baik dalam upaya peningkatan kualitas.

3. **Automatisasi Proses:**

- **Sistem Otomasi Proses Bisnis (BPM):** Automatisasi proses bisnis melalui BPM membantu meningkatkan efisiensi dan mengurangi kesalahan manusia. Dengan mengotomatiskan tugas rutin, perusahaan dapat fokus pada upaya perbaikan kualitas.

4. **Pemantauan Kinerja:**

- **Sensor dan Internet of Things (IoT):** Teknologi sensor dan IoT memungkinkan pemantauan kinerja real-time pada peralatan dan proses produksi. Hal ini membantu mengidentifikasi penyimpangan sejak dini dan meresponsnya secara cepat.

5. **Pelatihan dan Pengembangan Karyawan:**

- **Sistem Manajemen Pembelajaran (LMS):** Dalam konteks TQM, pelatihan dan pengembangan karyawan sangat penting. Sistem Manajemen Pembelajaran memungkinkan perusahaan memberikan pelatihan yang konsisten dan dapat diukur kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensi mereka.

6. **Pengelolaan Rantai Pasok:**

- **Teknologi Blockchain:** Dalam TQM, pengelolaan rantai pasok menjadi kritis. Teknologi blockchain dapat digunakan untuk memastikan transparansi dan integritas dalam rantai pasok, memastikan kualitas bahan baku dan produk akhir.

7. **Umpan Balik Pelanggan:**

- **Sistem Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM):** CRM membantu perusahaan memahami kebutuhan pelanggan dan merespons umpan balik pelanggan

dengan cepat. Ini penting dalam menjaga dan meningkatkan kualitas produk atau layanan.

8. Pemantauan Kualitas secara Real-time:

- **Sistem Informasi Produksi (MES):** MES memungkinkan pemantauan kualitas produk secara real-time. Data yang diperoleh dari MES dapat digunakan untuk perbaikan berkelanjutan dan peningkatan proses produksi.

Dengan memanfaatkan teknologi secara efektif, organisasi dapat mencapai tujuan TQM, yaitu peningkatan kualitas secara berkelanjutan, pelayanan pelanggan yang lebih baik, dan peningkatan efisiensi operasional.

Teknologi memainkan peran sentral dalam implementasi Total Quality Management (TQM), sebuah pendekatan manajemen yang berfokus pada upaya kontinu untuk meningkatkan kualitas produk atau layanan dan melibatkan semua anggota organisasi. Salah satu aspek kunci dalam penerapan TQM adalah kemampuan untuk mengumpulkan dan menganalisis data dengan cepat dan akurat. Dalam hal ini, Sistem Informasi Manajemen (SIM) menjadi alat vital yang memungkinkan perusahaan memonitor kinerja, mengidentifikasi tren, dan merespons perubahan dengan lebih efektif.

Pentingnya komunikasi dan kolaborasi dalam konteks TQM juga diperkuat oleh teknologi. Peralatan komunikasi modern seperti email, video konferensi, dan platform kolaborasi online memfasilitasi

interaksi yang lebih efektif antara departemen dan anggota tim. Ini memungkinkan pertukaran informasi yang lebih cepat dan menyeluruh, mempercepat proses pengambilan keputusan dan implementasi perbaikan.

Automatisasi proses bisnis merupakan peran teknologi lainnya dalam mendukung TQM. Sistem Otomasi Proses Bisnis (BPM) membantu mengoptimalkan alur kerja dengan mengotomatiskan tugas-tugas rutin. Dengan cara ini, perusahaan dapat meminimalkan potensi kesalahan manusia, meningkatkan efisiensi operasional, dan memberikan ruang bagi inisiatif perbaikan kualitas.

Pemantauan kinerja yang lebih baik juga dapat dicapai melalui teknologi, terutama dengan menggunakan sensor dan Internet of Things (IoT). Teknologi sensor dan IoT memungkinkan perusahaan untuk melakukan pemantauan real-time terhadap peralatan dan proses produksi. Dengan data yang diperoleh secara langsung, perusahaan dapat dengan cepat mengidentifikasi ketidaksesuaian dan mengambil tindakan korektif.

Pelatihan dan pengembangan karyawan, unsur penting dalam filosofi TQM, dapat ditingkatkan dengan memanfaatkan Sistem Manajemen Pembelajaran (LMS). LMS memungkinkan perusahaan memberikan pelatihan yang terstruktur dan terukur kepada karyawan, meningkatkan kompetensi mereka dalam mendukung upaya perbaikan kualitas.

Teknologi blockchain juga dapat memainkan peran kunci dalam TQM, khususnya dalam pengelolaan rantai pasok. Dengan memanfaatkan blockchain, perusahaan dapat meningkatkan transparansi dan integritas dalam rantai pasok, memastikan kualitas bahan baku dan produk akhir.

Sementara itu, Sistem Informasi Produksi (MES) memungkinkan pemantauan kualitas produk secara real-time. Data yang diperoleh dari MES dapat digunakan untuk analisis statistik, identifikasi penyimpangan, dan pelaksanaan perbaikan berkelanjutan dalam proses produksi.

Secara keseluruhan, integrasi teknologi dalam TQM bukan hanya memfasilitasi operasional yang lebih efisien, tetapi juga memberikan landasan untuk perbaikan berkelanjutan. Dengan memanfaatkan teknologi dengan bijak, perusahaan dapat mencapai tujuan TQM, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan memperkuat daya saing mereka di pasar.

9.2 Sistem informasi manajemen kualitas

Sistem Informasi Manajemen Kualitas (Quality Management Information System/QMIS) adalah suatu infrastruktur digital yang dirancang untuk mengelola dan memantau aspek-aspek kualitas dalam suatu organisasi. Tujuan utama QMIS adalah memberikan dukungan kepada implementasi sistem manajemen kualitas, termasuk metodologi Total Quality Management (TQM), ISO 9001, atau standar kualitas

industri lainnya. Berikut adalah beberapa elemen kunci dalam Sistem Informasi Manajemen Kualitas:

1. Pengelolaan Dokumen:

- QMIS menyediakan sarana untuk menyimpan, mengelola, dan mendistribusikan dokumen-dokumen terkait kualitas, seperti kebijakan, prosedur, panduan, dan rekaman audit. Hal ini membantu dalam memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memiliki akses terkini dan terotorisasi terhadap dokumen kualitas.

2. Pelacakan dan Pelaporan Kinerja Kualitas:

- QMIS memungkinkan organisasi untuk memantau dan melacak kinerja kualitas dengan metrik dan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Data ini dapat digunakan untuk membuat laporan berkala dan mengevaluasi pencapaian tujuan kualitas.

3. Audit dan Kepatuhan:

- Sistem ini mendukung pelaksanaan audit internal dan eksternal, serta membantu dalam memastikan kepatuhan terhadap standar kualitas yang berlaku. QMIS dapat memudahkan pengelolaan temuan audit dan tindak lanjut yang diperlukan.

4. Manajemen Perubahan:

- QMIS dapat membantu dalam mengelola perubahan terkait kualitas, termasuk perubahan dalam proses, kebijakan, atau peraturan. Hal ini penting untuk meminimalkan dampak negatif dan memastikan bahwa perubahan berkontribusi pada peningkatan kualitas secara keseluruhan.

5. Pelatihan dan Kompetensi Karyawan:

- Sistem ini dapat memantau dan mengelola program pelatihan karyawan terkait kualitas. Ini mencakup pelacakan keikutsertaan dalam pelatihan, evaluasi efektivitas pelatihan, dan pengembangan kompetensi karyawan.

6. Manajemen Risiko Kualitas:

- QMIS membantu organisasi mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko terkait kualitas. Ini termasuk risiko terkait kepatuhan, risiko operasional, dan risiko lain yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan kualitas.

7. Kolaborasi dan Komunikasi:

- Fasilitas kolaborasi dan komunikasi dalam QMIS memungkinkan pemangku kepentingan untuk berinteraksi, berbagi informasi, dan berkoordinasi dalam upaya peningkatan kualitas. Ini dapat mencakup

forum diskusi, alat kolaborasi online, dan notifikasi otomatis.

8. Integrasi dengan Sistem Lain:

- QMIS dapat diintegrasikan dengan sistem-sistem lain dalam organisasi, seperti sistem manufaktur, sistem rantai pasok, atau sistem manajemen sumber daya manusia. Integrasi ini memastikan konsistensi informasi dan koordinasi antar departemen.

Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kualitas yang efektif membantu organisasi mencapai tujuan kualitasnya dengan lebih efisien dan efektif. Melalui QMIS, organisasi dapat menjaga kualitas produk atau layanan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mencapai keunggulan kompetitif dalam pasar yang semakin kompleks dan dinamis.

Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kualitas (Quality Management Information System/QMIS) di dalam suatu organisasi tidak selalu berjalan tanpa hambatan. Berikut adalah beberapa hambatan dan tantangan yang mungkin dihadapi:

1. Penerimaan dan Ketidaksetujuan:

- Salah satu hambatan utama adalah resistensi dari karyawan atau pihak-pihak yang terlibat. Tantangannya adalah mengubah budaya organisasi dan meyakinkan anggota tim untuk menerima dan

mengadopsi QMIS sebagai alat yang membantu, bukan sebagai beban tambahan.

2. Biaya Implementasi:

- Implementasi QMIS memerlukan investasi finansial yang signifikan untuk perangkat lunak, pelatihan, infrastruktur teknologi, dan pemeliharaan sistem. Tantangannya adalah mengelola anggaran dan memastikan bahwa manfaat yang diharapkan dapat sebanding dengan biaya yang dikeluarkan.

3. Kompleksitas Integrasi:

- Integrasi QMIS dengan sistem-sistem yang sudah ada dalam organisasi dapat menjadi tantangan. Terutama di organisasi dengan infrastruktur teknologi yang kompleks, menyelaraskan QMIS dengan sistem lainnya memerlukan perencanaan dan implementasi yang cermat.

4. Kesulitan dalam Pemeliharaan:

- Tantangan selanjutnya adalah pemeliharaan sistem secara berkelanjutan. Ini mencakup pembaruan perangkat lunak, pemantauan kinerja, dan penyesuaian dengan perubahan kebijakan atau standar kualitas yang berlaku.

5. Tantangan Keamanan Informasi:

- Dengan meningkatnya peran teknologi informasi, tantangan keamanan informasi menjadi semakin penting. Memastikan bahwa QMIS aman dari ancaman keamanan siber adalah suatu keharusan.

6. Ketidakesesuaian dengan Kebutuhan Bisnis:

- Jika QMIS tidak dirancang sesuai dengan kebutuhan bisnis spesifik organisasi, maka akan sulit untuk mencapai manfaat maksimal. Tantangannya adalah mengidentifikasi dan mengakomodasi kebutuhan unik dari berbagai departemen atau unit bisnis.

7. Ketergantungan pada Data yang Buruk:

- Jika data yang dimasukkan ke dalam QMIS tidak akurat atau tidak lengkap, maka keputusan yang diambil berdasarkan data tersebut mungkin tidak valid. Tantangannya adalah memastikan keakuratan dan kualitas data yang dimasukkan ke dalam sistem.

8. Ketidakmampuan untuk Mengukur Hasil:

- Menentukan keberhasilan implementasi QMIS sering kali sulit karena mungkin sulit diukur secara langsung. Tantangannya adalah mengembangkan metrik yang bermakna dan dapat diukur untuk mengevaluasi

dampak QMIS terhadap kualitas dan kinerja organisasi.

9. Perubahan Kebijakan dan Regulasi:

- Tantangan lain adalah menjaga QMIS tetap selaras dengan perubahan kebijakan atau regulasi terkait kualitas yang mungkin berubah dari waktu ke waktu.

Dengan mengidentifikasi dan mengatasi hambatan dan tantangan ini, organisasi dapat meningkatkan peluang keberhasilan implementasi QMIS dan memaksimalkan manfaatnya dalam mencapai tujuan kualitasnya.

9.3 Automatisasi proses untuk meningkatkan kualitas

Otomasi, yang berasal dari istilah yang diperkenalkan oleh Dorf, dapat didefinisikan sebagai suatu teknologi yang mengeliminasi keterlibatan langsung manusia dalam suatu proses. Dalam konteks otomasi pabrik, konsep ini menggambarkan suatu sistem di mana proses-produksi dilakukan tanpa aktivitas manusia yang langsung terlibat. Definisi ini menyoroti integrasi antara ilmu mekanika, elektronika, dan sistem berbasis komputer dalam suatu teknologi yang melibatkan prosedur-program tertentu.

Otomasi pabrik memanfaatkan proses atau prosedur yang biasanya diatur berdasarkan program instruksi. Dalam pelaksanaannya, teknologi ini sering kali melibatkan pengendalian otomatis atau mekanisme catu balik. Mekanisme ini dirancang untuk memastikan

bahwa setiap instruksi dieksekusi dengan benar dan efisien. Sebagai contoh, otomasi dapat memantau dan mengontrol langkah-langkah produksi secara otomatis, sehingga memastikan bahwa setiap tahap dalam proses berjalan sesuai dengan program yang telah ditetapkan.

Keberhasilan otomasi dapat diukur melalui peningkatan produktivitas, efisiensi, dan fleksibilitas dalam operasi pabrik. Produktivitas meningkat karena otomasi dapat bekerja secara konsisten tanpa kelelahan dan dengan kecepatan yang konsisten. Efisiensi ditingkatkan karena proses otomatis dapat meminimalkan kesalahan manusia dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Fleksibilitas juga meningkat karena sistem otomatis dapat dengan mudah diatur ulang untuk mengakomodasi perubahan kebutuhan produksi.

Dengan demikian, otomasi pabrik tidak hanya mencakup eliminasi aktivitas manusia langsung dalam proses, tetapi juga mengintegrasikan berbagai aspek teknologi untuk meningkatkan kinerja dan responsibilitas sistem produksi secara keseluruhan.

Otomasi adalah suatu sistem yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam berbagai bidang. Terdapat empat elemen utama yang menjalankan proses otomasi, yakni sumber tenaga, program instruksi, sistem kendali, dan proses yang dikendalikan.

Pertama-tama, sumber tenaga menjadi elemen krusial dalam menjalankan otomasi. Secara umum, listrik menjadi pilihan utama sebagai sumber tenaga karena ketersediaannya yang luas dan

kemampuannya untuk diubah menjadi energi lain. Listrik menjadi daya penggerak yang memungkinkan berbagai mesin dan sistem otomatis untuk beroperasi.

Program instruksi menjadi fondasi otomatis yang efektif. Program ini terdiri dari serangkaian perintah yang merinci cara menjalankan sistem otomatis agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Instruksi-instruksi ini menyusun langkah-langkah logis yang harus diikuti oleh sistem otomatis untuk memberikan hasil maksimal.

Sistem kendali merupakan elemen yang mengawasi dan mengendalikan jalannya proses otomatis. Dua jenis utama sistem kendali adalah open loop dan closed loop. Sistem kendali open loop mengendalikan sistem otomatis dengan menggunakan masukan sistem atau model sistem yang diberikan pertama kali tanpa mempertimbangkan efek keluaran atau variabel lain dalam sistem. Sementara itu, sistem kendali closed loop memiliki umpan balik ke input sistem dari keluaran atau outputnya. Hal ini memungkinkan sistem otomatis untuk merespons dan mengkompensasi kesalahan yang mungkin terjadi selama proses berlangsung.

Terakhir, proses yang dikendalikan menjadi fokus utama dari otomatisasi. Sistem otomatis dirancang untuk mengendalikan proses yang membutuhkan sedikit atau bahkan tanpa bantuan manusia. Pemahaman mendalam terhadap proses-proses ini menjadi kunci untuk merancang sistem otomatis yang efisien dan efektif.

Dengan empat elemen utama tersebut, sistem otomasi dapat beroperasi secara optimal, memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan manusia, dan memastikan konsistensi dalam menjalankan berbagai proses. Keberhasilan implementasi otomasi sangat tergantung pada pemahaman yang mendalam terhadap setiap elemen dan bagaimana mereka saling berinteraksi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sistem produksi terotomasi dapat dikelompokkan ke dalam tiga tipe utama, sebagaimana dijelaskan oleh Groover (2007). Pertama adalah Fixed Automation, yang merupakan sistem di mana urutan proses telah ditentukan oleh konfigurasi peralatan. Jenis otomasi ini menjadi ekonomis dan efisien terutama pada proses produksi dengan permintaan dan volume yang sangat tinggi. Dalam konteks ini, penentuan proses yang tetap memberikan kestabilan dalam produksi massal.

Kedua, ada Programmable Automation, yang merupakan sistem otomasi di mana produksi didesain untuk dapat diubah sesuai dengan konfigurasi produk yang berbeda. Urutan operasinya dikendalikan oleh suatu program yang terdiri dari serangkaian kode instruksi. Sistem ini sangat bermanfaat untuk volume produksi dalam skala rendah sampai menengah. Contoh implementasinya meliputi mesin Numerical Controlled (NC) dan aplikasi robotika industri yang dapat diubah sesuai kebutuhan.

Terakhir, Flexible Automation adalah kelanjutan dari Programmable Automation, yang mencakup sistem otomasi yang mampu memproduksi berbagai bentuk produk. Fleksibilitas adalah kunci dari jenis otomasi ini, di mana peralatan dapat disesuaikan untuk memenuhi berbagai spesifikasi produk. Dalam hal ini, teknologi otomasi menjadi lebih responsif terhadap perubahan permintaan pasar dan diversifikasi produk.

Dalam keseluruhan, konsep-konsep tersebut membentuk spektrum otomasi produksi yang mencakup skala dari produksi massal dengan Fixed Automation hingga produksi yang lebih bersifat kustom dengan Flexible Automation. Perkembangan teknologi otomasi telah membuka peluang bagi industri untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas dalam menghadapi tuntutan pasar yang berubah-ubah.

Otomasi dalam industri menjadi suatu kebutuhan yang tidak terhindarkan karena adanya berbagai alasan yang secara signifikan memengaruhi efisiensi dan daya saing perusahaan. Salah satu alasan utama adalah peningkatan produktivitas. Dengan menerapkan otomasi, perusahaan dapat mencapai keluaran produksi yang lebih tinggi per jam dibandingkan dengan operasi manual. Hal ini tidak hanya mengoptimalkan penggunaan sumber daya, tetapi juga meningkatkan efisiensi secara keseluruhan.

Selain itu, faktor ongkos tenaga kerja yang tinggi juga menjadi dorongan kuat untuk beralih ke otomasi. Dengan investasi dalam teknologi otomasi, perusahaan dapat mengatasi kenaikan upah buruh

yang terus menerus. Oleh karena itu, secara ekonomi, penggunaan otomasi dapat dibenarkan sebagai solusi untuk menggantikan operasi manual yang memerlukan biaya tenaga kerja yang tinggi.

Kekurangan tenaga kerja dan pergeseran minat pekerjaan ke sektor jasa juga menjadi alasan penting. Negara maju yang mengimpor tenaga kerja seringkali mengalami kekurangan pekerja di sektor manufaktur. Selain itu, generasi saat ini cenderung menghindari pekerjaan pabrik yang dianggap kasar, membosankan, dan kotor. Otomasi dapat menjadi solusi untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja dan meningkatkan daya tarik pekerjaan di sektor industri.

Aspek keselamatan kerja juga menjadi pertimbangan penting. Otomasi tidak hanya meningkatkan keselamatan dengan mengubah peran operator dari partisipasi aktif menjadi peran pengawasan, tetapi juga mengurangi risiko cedera yang mungkin terjadi dalam operasi manual.

Dalam konteks ekonomi global yang kompetitif, otomasi membantu mengatasi ongkos bahan baku yang tinggi. Dengan meningkatkan efisiensi penggunaan bahan mentah, perusahaan dapat mengurangi kegagalan produk dan mengoptimalkan biaya produksi.

Penerapan otomasi juga memiliki dampak positif pada kualitas produk dan kesesuaian terhadap spesifikasi. Selain meningkatkan kecepatan produksi, otomasi juga memastikan konsistensi dan akurasi produk, yang merupakan faktor penting dalam memenuhi standar kualitas dan ekspektasi pelanggan.

Selanjutnya, otomasi juga berkontribusi pada pengurangan "manufacturing lead time" dan "in process inventory". Dengan mengurangi waktu antara pemesanan pelanggan dan pengiriman produk, serta meminimalkan waktu yang dihabiskan produk di dalam pabrik, perusahaan dapat merespons lebih cepat terhadap permintaan pasar dan mengoptimalkan rantai pasok.

Terakhir, keuntungan dari penerapan otomasi seringkali tidak terukur secara langsung, seperti peningkatan kualitas produk, pertumbuhan penjualan, dan pembentukan citra perusahaan yang lebih baik. Dengan demikian, otomasi menjadi suatu keharusan untuk memastikan daya saing dan keberlanjutan perusahaan di era industri modern.

Bab 10

Audit Kualitas dan Sertifikasi

10.1 Proses audit kualitas

Kualitas audit merupakan indikator sejauh mana pemeriksaan yang dilakukan oleh seorang auditor dapat dianggap baik atau buruk. Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP) menjadi acuan dalam menilai kualitas suatu audit, yang melibatkan aspek mutu profesional, kemandirian auditor, pertimbangan yang digunakan dalam pelaksanaan audit, dan penyusunan laporan audit.

Menurut Kane dan Velury (2005) dalam Simanjuntak (2008), audit quality diartikan sebagai tingkat kemampuan kantor akuntan dalam memahami bisnis klien. Beberapa faktor memengaruhi tingkat kemampuan tersebut, seperti nilai akuntansi yang mencerminkan keadaan ekonomi perusahaan. Selain itu, fleksibilitas penggunaan prinsip akuntansi yang umum diterima (GAAP) sebagai aturan standar juga turut berperan. Kemampuan bersaing secara kompetitif, yang tercermin dalam laporan keuangan, dan hubungannya dengan risiko bisnis merupakan faktor-faktor lain yang turut diperhitungkan.

Pentingnya kualitas audit terletak pada keandalan informasi keuangan yang dihasilkan oleh auditor. Auditor harus dapat memenuhi

standar pengauditan agar hasil audit dapat diandalkan dan memberikan pemahaman yang mendalam tentang kondisi bisnis klien. Dalam konteks ini, mutu profesional menjadi kunci, mengingat auditor perlu memiliki pengetahuan yang mendalam tentang prinsip-prinsip akuntansi dan kemampuan dalam menerapkan pertimbangan yang tepat selama proses audit.

Kemandirian auditor juga menjadi aspek krusial dalam menjamin kualitas audit. Auditor harus bersikap independen dan tidak terpengaruh oleh pihak-pihak yang terlibat dalam entitas yang diaudit. Hal ini memastikan objektivitas dan integritas dalam pelaksanaan tugasnya. Pertimbangan atau judgement yang digunakan oleh auditor juga harus mencerminkan kualitas, di mana keputusan yang diambil haruslah didasarkan pada analisis yang seksama dan akurat.

Secara keseluruhan, kualitas audit merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan validitas dan keandalan informasi keuangan suatu perusahaan. Oleh karena itu, auditor perlu memahami bisnis klien secara menyeluruh, mengikuti standar pengauditan yang berlaku, serta menjaga mutu profesional, kemandirian, dan pertimbangan yang digunakan dalam proses audit. Dengan demikian, laporan audit yang dihasilkan dapat diandalkan dan memberikan nilai tambah bagi pihak-pihak yang mengandalkan informasi tersebut.

Audit sendiri, dalam arti luasnya, dapat didefinisikan sebagai suatu proses sistematis yang bertujuan untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif terkait dengan asersi-aseri

mengenai kegiatan dan kejadian ekonomi. Tujuan utamanya adalah untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara asersi-aseri tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta menyampaikan hasil-hasilnya kepada para pengguna yang berkepentingan, sebagaimana dijelaskan oleh Taylor dan Glezen (1991) dalam Simanjuntak (2008).

Pertama-tama, audit harus dilakukan secara sistematis, artinya proses ini harus dilakukan secara terencana dan terstruktur. Hal ini melibatkan perencanaan yang matang dan penggunaan auditor yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis yang memadai. Auditor juga diharapkan mampu bersikap independen secara mental, baik dalam penampilan maupun tindakan.

Kedua, dalam pelaksanaannya, audit harus mampu memperoleh bukti-bukti yang memadai. Proses ini diperlukan untuk membuktikan hasil investigasi dan mengevaluasi apakah informasi keuangan yang disajikan telah sesuai dengan kriteria dan standar akuntansi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, auditor harus cermat dalam mengumpulkan bukti yang dapat mendukung temuan-temuan mereka.

Selanjutnya, audit juga bertujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian atau kewajaran antara asersi-aseri dalam laporan keuangan klien dengan kriteria atau standar yang berlaku umum. Standar ini mencakup prinsip-prinsip akuntansi yang menjadi pedoman dalam penyusunan laporan keuangan. Dengan demikian, audit membantu memastikan bahwa informasi keuangan yang disajikan oleh klien sesuai dengan prinsip-prinsip tersebut.

Terakhir, hasil-hasil dari proses audit perlu disampaikan kepada para pengguna yang berkepentingan. Hal ini dapat mencakup pemilik manajerial (managerial ownership) dan pihak lain yang memiliki kepentingan ekonomi terhadap entitas yang diaudit. Dengan demikian, para pengguna informasi keuangan dapat membuat keputusan ekonomi yang lebih informasional dan terinformasi.

Proses audit kualitas merupakan suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi dan memastikan tingkat kualitas suatu produk, layanan, atau proses. Dalam konteks ini, kita dapat merinci beberapa langkah dan aspek yang terkait dengan proses audit kualitas.

Pertama, audit kualitas dimulai dengan perencanaan. Tahap ini melibatkan penentuan tujuan audit, jadwal pelaksanaan, serta pemilihan metode dan standar yang akan digunakan. Perencanaan ini penting untuk memastikan bahwa audit dilakukan secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan serta harapan pemangku kepentingan.

Langkah selanjutnya adalah pengumpulan data. Auditor mengumpulkan bukti-bukti terkait kualitas produk, layanan, atau proses yang sedang diaudit. Data ini bisa berupa hasil pengukuran, catatan kinerja, atau informasi lain yang relevan. Pengumpulan data harus dilakukan secara hati-hati dan menyeluruh agar hasil audit dapat menjadi representasi yang akurat dari kondisi yang sedang dievaluasi.

Selanjutnya, auditor akan menganalisis data yang telah dikumpulkan. Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi tingkat kualitas, mengidentifikasi potensi masalah atau kekurangan, dan

menilai sejauh mana produk, layanan, atau proses tersebut sesuai dengan standar yang berlaku.

Setelah analisis, auditor akan menyusun laporan audit. Laporan ini mencakup temuan-temuan, rekomendasi perbaikan, dan kesimpulan keseluruhan terkait kualitas yang dievaluasi. Laporan ini disajikan kepada pemangku kepentingan, seperti manajemen, untuk memberikan informasi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan.

Langkah terakhir adalah tindak lanjut. Setelah laporan audit disampaikan, tindak lanjut dilakukan untuk memastikan bahwa rekomendasi perbaikan diimplementasikan dan bahwa perbaikan yang diperlukan dilakukan. Proses ini penting untuk memastikan bahwa hasil audit tidak hanya menjadi dokumentasi belaka, tetapi juga menjadi landasan untuk perbaikan berkelanjutan.

Dalam keseluruhan proses audit kualitas, penting untuk menjaga aspek independensi dan objektivitas auditor. Auditor harus dapat mengidentifikasi potensi konflik kepentingan dan memastikan bahwa hasil audit mencerminkan realitas yang sesungguhnya. Selain itu, komunikasi yang efektif dengan pemangku kepentingan juga merupakan elemen kunci dalam proses ini untuk memastikan pemahaman dan penerimaan terhadap hasil audit.

Kualitas audit sangat penting dalam memastikan keandalan laporan keuangan suatu entitas. Salah satu aspek kunci dalam menilai kualitas audit adalah pengalaman auditor. Pengalaman ini tidak hanya mencakup pengalaman umum melakukan audit tetapi juga pemahaman

mendalam tentang industri klien. Seorang auditor yang memiliki pengalaman luas dan memahami dinamika industri klien akan lebih mampu mengidentifikasi risiko dan kesalahan potensial yang mungkin terjadi dalam audit.

Responsiveness atau responsibilitas terhadap kebutuhan klien juga menjadi faktor penting. Kemampuan KAP untuk tanggap terhadap kebutuhan klien mencerminkan komitmen mereka terhadap pelayanan yang berkualitas. Sikap proaktif dalam menanggapi kebutuhan dan permintaan klien dapat memperkuat hubungan bisnis dan meningkatkan kepercayaan.

Selain itu, kepatuhan pada standar umum dan independensi adalah dua elemen esensial dalam menentukan kredibilitas seorang auditor. Auditor harus taat pada standar umum yang berlaku dan menjaga independensi untuk memastikan laporan audit tidak terpengaruh oleh kepentingan pribadi atau eksternal.

Sikap hati-hati dan komitmen yang kuat terhadap kualitas audit juga menjadi poin kritis. Auditor yang bekerja dengan cermat dan memiliki komitmen tinggi terhadap kualitas audit akan dapat mendeteksi dan melaporkan kekeliruan dengan tepat.

Keterlibatan pimpinan KAP adalah faktor lain yang memengaruhi kualitas audit. Pemimpin yang aktif terlibat dapat memberikan pandangan dan arahan yang jelas, memotivasi tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan audit.

Pekerjaan lapangan yang tepat, keterlibatan komite audit, standar etika tinggi, dan sikap tidak mudah percaya juga merupakan elemen-elemen penting dalam memastikan keberhasilan suatu audit. Pada akhirnya, kualitas audit bukan hanya tanggung jawab auditor individu tetapi juga melibatkan komitmen kolektif dari seluruh tim audit dan dukungan dari pihak-pihak terkait seperti komite audit dan organisasi profesi akuntan.

Dalam menghadapi tuntutan kompleksitas bisnis dan lingkungan ekonomi yang terus berubah, KAP perlu terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan auditor melalui program pendidikan profesi berkelanjutan. Hal ini penting untuk menjaga relevansi dan kualitas audit dalam menghadapi tantangan masa depan. Dengan mengintegrasikan semua aspek ini, auditor dapat menghasilkan laporan audit yang dapat diandalkan, memenuhi standar etika, dan memberikan nilai tambah bagi klien dan pemangku kepentingan lainnya.

10.2 Standar sertifikasi kualitas

Standar sertifikasi kualitas merujuk pada seperangkat kriteria atau pedoman yang harus dipenuhi oleh suatu produk, layanan, atau proses untuk mendapatkan sertifikasi sebagai tanda pengakuan bahwa mereka memenuhi standar tertentu dalam hal kualitas. Sertifikasi kualitas ini sering dikeluarkan oleh badan sertifikasi independen dan dapat mencakup berbagai industri dan sektor. Berikut adalah beberapa standar sertifikasi kualitas yang umum digunakan di berbagai bidang:

1. ISO 9001: Sistem Manajemen Mutu

- Standar ini fokus pada peningkatan sistem manajemen mutu suatu organisasi. ISO 9001 menetapkan prinsip-prinsip seperti fokus pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan karyawan, pendekatan berbasis proses, perbaikan berkelanjutan, dan pendekatan faktual untuk pengambilan keputusan.

2. ISO 14001: Sistem Manajemen Lingkungan

- Merupakan standar untuk sistem manajemen lingkungan yang membantu organisasi mengidentifikasi, memahami, mengelola, dan mengurangi dampak lingkungan dari kegiatan mereka.

3. ISO 27001: Sistem Manajemen Keamanan Informasi

- Fokus pada perlindungan aset informasi dalam sebuah organisasi, termasuk informasi pelanggan, data karyawan, dan informasi lain yang bersifat sensitif.

4. AS9100: Sistem Manajemen Kualitas untuk Industri Penerbangan

- Digunakan dalam industri penerbangan dan dirancang untuk memastikan keamanan dan keandalan dalam produksi pesawat terbang.

5. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points): Sistem Manajemen Keamanan Pangan

- Terutama digunakan dalam industri makanan untuk memastikan keamanan pangan dengan mengidentifikasi dan mengendalikan titik-titik kritis dalam rantai pasokan.

6. OHSAS 18001/ISO 45001: Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja

- Menetapkan persyaratan untuk sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja untuk membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat.

7. Six Sigma

- Metodologi yang fokus pada perbaikan proses dan pengendalian kualitas untuk mengurangi variabilitas dalam proses bisnis.

8. GMP (Good Manufacturing Practice): Praktik Manufaktur yang Baik

- Digunakan dalam industri farmasi, makanan, dan produk konsumen untuk memastikan bahwa produk diproduksi dan dikontrol sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.

9. **CE Marking: Kesesuaian Produk dengan Peraturan Uni Eropa**

- Menunjukkan bahwa suatu produk memenuhi persyaratan keselamatan, kesehatan, dan lingkungan yang diperlukan untuk dijual di Uni Eropa.

10. **Lean Manufacturing**

- Metode manajemen operasional yang fokus pada pengurangan pemborosan dalam proses produksi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas.

Standar sertifikasi ini membantu organisasi untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan mereka, memperkuat kepercayaan pelanggan, dan meningkatkan efisiensi operasional. Pemilihan standar sertifikasi yang sesuai tergantung pada jenis industri, tujuan organisasi, dan persyaratan pasar yang relevan.

ISO 9001: Sistem Manajemen Mutu

ISO 9001 adalah standar internasional yang diakui secara luas untuk Sistem Manajemen Mutu (Quality Management System/QMS). Fokus utamanya adalah membantu organisasi mencapai dan mempertahankan tingkat kualitas yang tinggi dalam produk dan layanan mereka. ISO 9001 memberikan pedoman terstruktur untuk membangun sistem manajemen mutu yang efektif dan efisien. Salah satu prinsip kunci ISO 9001 adalah orientasi pada pelanggan, di mana organisasi diharapkan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan

pelanggan dengan lebih baik. Ini melibatkan pemahaman mendalam terhadap keinginan pelanggan, pemantauan umpan balik, dan keterlibatan pelanggan dalam proses perbaikan terus-menerus.

Selain itu, ISO 9001 menekankan pendekatan berbasis proses. Organisasi diharapkan untuk memahami dan mengelola proses bisnis mereka sebagai suatu sistem yang terintegrasi, memastikan efisiensi, konsistensi, dan perbaikan berkelanjutan. Selain dari aspek manajemen mutu, standar ini juga memperhatikan faktor-faktor seperti kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan hubungan dengan pemasok. Dengan menerapkan ISO 9001, organisasi dapat membangun dasar yang kokoh untuk memastikan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan kemampuan untuk bersaing di pasar global.

ISO 14001: Sistem Manajemen Lingkungan

ISO 14001 memberikan kerangka kerja untuk Sistem Manajemen Lingkungan (Environmental Management System/EMS). Standar ini memberikan pedoman bagi organisasi untuk mengelola dampak lingkungan dari kegiatan mereka. ISO 14001 menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya alam, pengurangan limbah, dan penggunaan energi yang berkelanjutan. Organisasi perlu mengidentifikasi dan mengevaluasi aspek-aspek lingkungan mereka, termasuk dampak langsung dan tidak langsung, serta faktor-faktor yang dapat memengaruhi kebijakan dan tujuan lingkungan mereka.

Dengan menerapkan ISO 14001, organisasi dapat mengurangi jejak lingkungan mereka, mematuhi peraturan lingkungan, dan

memberikan kontribusi positif terhadap keberlanjutan. Sistem Manajemen Lingkungan ini juga mendorong organisasi untuk melibatkan pihak-pihak terkait, termasuk karyawan dan masyarakat umum, dalam upaya untuk menjaga keberlanjutan lingkungan.

ISO 27001: Sistem Manajemen Keamanan Informasi

ISO 27001 merupakan standar internasional untuk Sistem Manajemen Keamanan Informasi (Information Security Management System/ISMS). Standar ini menetapkan kerangka kerja yang komprehensif untuk melindungi keamanan informasi dalam suatu organisasi. ISO 27001 menuntut identifikasi dan penilaian risiko keamanan informasi, pengembangan kebijakan keamanan, serta penerapan kontrol yang sesuai. Fokus utamanya adalah memastikan kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan informasi kritis.

Dengan mengadopsi ISO 27001, organisasi dapat meminimalkan risiko keamanan informasi, memberikan kepercayaan kepada pelanggan dan pemangku kepentingan, serta mematuhi peraturan keamanan data yang semakin ketat. Melalui pendekatan sistematis terhadap keamanan informasi, ISO 27001 membantu organisasi mengelola risiko, mencegah pelanggaran keamanan, dan membangun kepercayaan dalam pengelolaan informasi kritis.

ISO 9001: Sistem Manajemen Mutu

ISO 9001 adalah standar internasional yang diakui secara luas untuk Sistem Manajemen Mutu (Quality Management System/QMS). Fokus utamanya adalah membantu organisasi mencapai dan

mempertahankan tingkat kualitas yang tinggi dalam produk dan layanan mereka. ISO 9001 memberikan pedoman terstruktur untuk membangun sistem manajemen mutu yang efektif dan efisien. Salah satu prinsip kunci ISO 9001 adalah orientasi pada pelanggan, di mana organisasi diharapkan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik. Ini melibatkan pemahaman mendalam terhadap keinginan pelanggan, pemantauan umpan balik, dan keterlibatan pelanggan dalam proses perbaikan terus-menerus.

Selain itu, ISO 9001 menekankan pendekatan berbasis proses. Organisasi diharapkan untuk memahami dan mengelola proses bisnis mereka sebagai suatu sistem yang terintegrasi, memastikan efisiensi, konsistensi, dan perbaikan berkelanjutan. Selain dari aspek manajemen mutu, standar ini juga memperhatikan faktor-faktor seperti kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan hubungan dengan pemasok. Dengan menerapkan ISO 9001, organisasi dapat membangun dasar yang kokoh untuk memastikan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan kemampuan untuk bersaing di pasar global.

ISO 14001: Sistem Manajemen Lingkungan

ISO 14001 memberikan kerangka kerja untuk Sistem Manajemen Lingkungan (Environmental Management System/EMS). Standar ini memberikan pedoman bagi organisasi untuk mengelola dampak lingkungan dari kegiatan mereka. ISO 14001 menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya alam, pengurangan limbah, dan penggunaan energi yang berkelanjutan. Organisasi perlu

mengidentifikasi dan mengevaluasi aspek-aspek lingkungan mereka, termasuk dampak langsung dan tidak langsung, serta faktor-faktor yang dapat memengaruhi kebijakan dan tujuan lingkungan mereka.

Dengan menerapkan ISO 14001, organisasi dapat mengurangi jejak lingkungan mereka, mematuhi peraturan lingkungan, dan memberikan kontribusi positif terhadap keberlanjutan. Sistem Manajemen Lingkungan ini juga mendorong organisasi untuk melibatkan pihak-pihak terkait, termasuk karyawan dan masyarakat umum, dalam upaya untuk menjaga keberlanjutan lingkungan.

ISO 27001: Sistem Manajemen Keamanan Informasi

ISO 27001 merupakan standar internasional untuk Sistem Manajemen Keamanan Informasi (Information Security Management System/ISMS). Standar ini menetapkan kerangka kerja yang komprehensif untuk melindungi keamanan informasi dalam suatu organisasi. ISO 27001 menuntut identifikasi dan penilaian risiko keamanan informasi, pengembangan kebijakan keamanan, serta penerapan kontrol yang sesuai. Fokus utamanya adalah memastikan kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan informasi kritis.

Dengan mengadopsi ISO 27001, organisasi dapat meminimalkan risiko keamanan informasi, memberikan kepercayaan kepada pelanggan dan pemangku kepentingan, serta mematuhi peraturan keamanan data yang semakin ketat. Melalui pendekatan sistematis terhadap keamanan informasi, ISO 27001 membantu

organisasi mengelola risiko, mencegah pelanggaran keamanan, dan membangun kepercayaan dalam pengelolaan informasi kritis.

7. Sistem Manajemen Kualitas untuk Industri Penerbangan (AS9100)

AS9100 adalah standar internasional yang dikhususkan untuk industri penerbangan dan antariksa. Sistem Manajemen Kualitas (SMK) ini memfokuskan pada keamanan, keandalan, dan kepatuhan regulasi dalam produksi dan pemeliharaan pesawat terbang. AS9100 memberikan kerangka kerja yang ketat untuk memastikan bahwa setiap tahap produksi, dari desain hingga pengiriman, memenuhi standar tertinggi. Dengan mematuhi AS9100, perusahaan penerbangan dapat meminimalkan risiko terkait keselamatan penerbangan, memastikan kualitas produk, dan memenuhi persyaratan otoritas penerbangan.

8. Praktik Manufaktur yang Baik (Good Manufacturing Practice - GMP)

GMP adalah standar internasional yang diterapkan dalam industri farmasi, makanan, dan produk konsumen. GMP memastikan bahwa proses produksi dan pengendalian kualitas sesuai dengan pedoman yang ketat untuk memastikan keamanan dan efikasi produk. Dalam industri farmasi, GMP sangat penting karena produk obat harus diproduksi dengan standar tertinggi untuk melindungi kesehatan konsumen. Setiap langkah produksi, penyimpanan, dan distribusi diawasi dengan ketat untuk menghindari kontaminasi dan memastikan bahwa produk yang dihasilkan adalah aman dan efektif.

9. Kesesuaian Produk dengan Peraturan Uni Eropa (CE Marking)

CE Marking adalah tanda persetujuan yang menunjukkan bahwa suatu produk memenuhi persyaratan keselamatan, kesehatan, dan lingkungan yang diperlukan untuk dijual di Uni Eropa. Proses pemberian tanda CE melibatkan penilaian menyeluruh terhadap keseluruhan siklus hidup produk. Ini termasuk desain, produksi, pengujian, dan dokumentasi. Tanda CE memberikan keyakinan kepada konsumen bahwa produk tersebut memenuhi standar Uni Eropa dan bahwa produsen telah mematuhi proses evaluasi yang ketat sepanjang pengembangan produk.

10. Lean Manufacturing

Lean Manufacturing adalah metodologi manajemen operasional yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan dalam proses produksi. Melibatkan konsep-konsep seperti pengurangan stok berlebih, waktu siklus produksi yang cepat, dan perbaikan berkelanjutan, Lean Manufacturing bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya produksi. Dengan fokus pada eliminasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, perusahaan dapat meningkatkan kualitas produk, merespons permintaan pasar dengan lebih cepat, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

Melalui penerapan standar sertifikasi seperti AS9100, GMP, CE Marking, dan metodologi Lean Manufacturing, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk mencapai kualitas yang tinggi,

kepatuhan regulasi, dan efisiensi operasional yang berkelanjutan. Ini bukan hanya tentang memenuhi standar, tetapi juga menciptakan budaya perusahaan yang berfokus pada inovasi, pengembangan berkelanjutan, dan kepuasan pelanggan.

10.3 Manfaat sertifikasi dalam TQM

Sertifikasi dalam Total Quality Management (TQM) memberikan sejumlah manfaat yang signifikan bagi organisasi. TQM adalah pendekatan manajemen holistik yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, dan proses secara menyeluruh. Berikut adalah beberapa manfaat sertifikasi dalam menerapkan TQM:

1. **Peningkatan Kualitas Produk dan Layanan:** Sertifikasi TQM membantu organisasi untuk mengidentifikasi, mengukur, dan meningkatkan berbagai aspek yang berkontribusi pada kualitas produk dan layanan. Ini mencakup peningkatan proses produksi, desain produk, dan kepuasan pelanggan.
2. **Peningkatan Efisiensi Operasional:** Melalui sertifikasi TQM, organisasi dapat menilai dan memperbaiki proses operasional mereka. Dengan mengidentifikasi dan menghilangkan penyebab potensial dari ketidaksempurnaan atau pemborosan, efisiensi operasional dapat ditingkatkan, menghasilkan biaya yang lebih rendah dan waktu siklus yang lebih cepat.

3. **Peningkatan Kepuasan Pelanggan:** Fokus TQM pada kepuasan pelanggan membantu organisasi memahami dan memenuhi ekspektasi pelanggan. Dengan memastikan produk atau layanan berkualitas tinggi, organisasi dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan mendapatkan reputasi yang baik di pasar.
4. **Peningkatan Produktivitas dan Inovasi:** Sertifikasi TQM mendorong organisasi untuk terus meningkatkan produktivitas dengan mendorong inovasi dalam proses dan produk. Penerapan metodologi TQM dapat merangsang kreativitas dan ide-ide baru yang membantu organisasi tetap bersaing di pasar.
5. **Pengurangan Biaya dan Pemborosan:** Dengan meminimalkan kecacatan dan penyimpangan dalam proses produksi, organisasi dapat mengurangi biaya pembuatan produk atau penyediaan layanan. Pengurangan pemborosan juga dapat mencakup pengurangan inventaris, penggunaan bahan baku yang efisien, dan pengelolaan sumber daya secara lebih efektif.
6. **Peningkatan Keamanan dan Kesehatan Kerja:** Sertifikasi TQM juga dapat mencakup aspek-aspek keamanan dan kesehatan kerja. Dengan memastikan bahwa lingkungan kerja aman dan kesehatan pekerja diutamakan, organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi risiko cedera atau kecelakaan kerja.

7. **Pemenuhan Persyaratan dan Standar:** Sertifikasi TQM seringkali melibatkan pemenuhan persyaratan dan standar tertentu, seperti ISO 9001. Hal ini dapat membantu organisasi dalam mencapai akreditasi yang diakui secara internasional, meningkatkan reputasi di pasar global.
8. **Meningkatkan Kualitas Budaya Organisasi:** Sertifikasi TQM membantu membangun budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas dan perbaikan terus-menerus. Semua anggota organisasi terlibat dalam usaha untuk mencapai tujuan kualitas, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kolaboratif.

Sertifikasi TQM dapat menjadi alat yang efektif untuk membantu organisasi meraih manfaat-manfaat ini, sekaligus meningkatkan daya saing dan membangun kepercayaan di kalangan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

Bab 11

Etika dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam TQM

11.1 Pentingnya etika dalam manajemen kualitas

Saat bisnis telah memberikan kontribusi yang besar dalam kemajuan ekonomi, sosial, dan budaya, tampaknya menjadi suatu paradoks bahwa kegiatan perusahaan juga dapat menimbulkan konsekuensi yang tidak diinginkan. Dalam berbagai aspek bisnis, munculnya perilaku pelanggaran etika menjadi mungkin karena adanya kecenderungan orang untuk merasa dirinya paling benar dalam berbagai situasi. Oleh karena itu, penting untuk menanamkan kesadaran moral dalam setiap situasi guna memastikan bahwa keputusan yang diambil tetap bermuara pada nilai-nilai etika.

Dunia bisnis yang berkembang pesat memberikan tantangan sekaligus ancaman bagi para pelaku usaha. Untuk memenangkan persaingan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, dibutuhkan kemampuan untuk menyediakan produk atau jasa berkualitas, harga yang bersaing, waktu penyerahan yang efisien, dan pelayanan yang unggul dibandingkan pesaing. Kesuksesan dalam

bisnis juga sangat tergantung pada kemampuan perusahaan untuk merencanakan strategi yang tepat.

Di Indonesia, peluang bisnis semakin berkembang pesat, mendorong pertumbuhan usaha di berbagai sektor. Namun, persaingan yang ketat memaksa perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dan layanan sebagai respons terhadap tuntutan pasar. Etika bisnis memainkan peran penting dalam membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan. Kesadaran akan etika bisnis mendorong pelanggan untuk menjalin ikatan yang berkelanjutan dengan perusahaan.

Pentingnya etika bisnis juga tercermin dalam kepuasan pelanggan. Etika bisnis memberikan dorongan kepada pelanggan untuk membentuk hubungan jangka panjang dengan perusahaan, di mana perusahaan dapat lebih memahami harapan dan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menciptakan pengalaman yang menyenangkan dan meminimalkan pengalaman yang kurang menyenangkan.

Dalam menghadapi persaingan yang sengit, etika bisnis bukan hanya sebagai norma moral, tetapi juga sebagai strategi yang dapat membantu perusahaan mempertahankan pasar yang dimilikinya dan merebut pangsa pasar baru. Kesadaran akan pentingnya etika bisnis menjadi kunci untuk meraih keberhasilan jangka panjang dalam dunia bisnis yang dinamis.

Etika bisnis memiliki peran yang sangat penting dalam kesuksesan suatu perusahaan. Keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada aspek moral dan manajemen yang baik, tetapi juga memerlukan adopsi etika bisnis yang positif. Perusahaan harus mampu menjaga kualitas produk atau layanan serta memahami dan memenuhi permintaan pasar yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianggap baik oleh masyarakat.

Perilaku tidak etis dalam dunia bisnis seringkali muncul karena adanya peluang yang diberikan oleh peraturan perundang-undangan yang dapat disalahgunakan. Hal ini kemudian dapat menjadi dasar untuk tindakan-tindakan yang melanggar etika bisnis. Pentingnya praktek etika bisnis bukan hanya sekadar kewajiban moral, namun juga dapat memberikan keuntungan jangka menengah dan panjang bagi perusahaan. Praktek etika bisnis dapat mengurangi biaya akibat potensi konflik, baik itu di internal perusahaan maupun dengan pihak eksternal. Selain itu, etika bisnis juga dapat meningkatkan motivasi karyawan, melindungi prinsip kebebasan berbisnis, dan meningkatkan keunggulan bersaing.

Perusahaan yang mengutamakan nilai-nilai etika bisnis cenderung mencapai tingkat kepuasan kerja yang tinggi, terutama ketika perusahaan tidak mentolerir tindakan-tindakan tidak etis seperti diskriminasi dalam sistem remunerasi atau jenjang karier. Karyawan yang berkualitas dianggap sebagai aset terpenting bagi perusahaan, sehingga perusahaan harus berusaha se maksimal mungkin untuk mempertahankan mereka.

Tata hubungan bisnis dan masyarakat merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan. Hubungan ini membawa implikasi terhadap adopsi nilai-nilai etika dalam kegiatan bisnis, baik dalam interaksi antar pelaku bisnis maupun dalam hubungan perusahaan dengan masyarakat secara langsung maupun tidak langsung. Kehadiran masyarakat dalam konteks bisnis menjadi indikator penting untuk memastikan bahwa nilai-nilai yang mendukung keberhasilan perusahaan tetap terjaga. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam norma-norma yang berlaku dalam masyarakat, baik norma umum yang bersifat universal maupun norma khusus yang berlaku pada tempat, waktu, dan lingkungan tertentu, termasuk regulasi di bidang usaha. Kesadaran akan nilai-nilai ini menjadi landasan untuk memastikan perilaku baik dan benar dalam berbisnis.

Pelaku bisnis, sebagai bagian integral dari masyarakat, tidak dapat mengisolasi diri dari norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di lingkungan sosialnya. Mereka diharapkan tidak hanya patuh terhadap aturan umum, tetapi juga menginternalisasi norma bisnis yang berlaku dalam lingkungan bisnisnya. Ketidakpercayaan dan ketidakberdayaan yang dialami sebagian pelaku bisnis tidak hanya berdampak pada citra mereka sendiri, tetapi juga dapat merembet ke tingkat nasional, menciptakan ketidakpercayaan terhadap bangsa Indonesia secara keseluruhan.

Dalam konteks etika bisnis, penting untuk diakui bahwa perilaku bisnis mencerminkan nilai-nilai moral yang mendasari keberlanjutan dan integritas. Beberapa pelaku bisnis telah menyadari

bahwa keberhasilan dalam dunia bisnis tidak hanya ditentukan oleh keuntungan finansial semata, tetapi juga oleh ketaatan terhadap prinsip-prinsip etika. Penegakan etika bisnis menjadi semakin penting sebagai elemen kunci dalam menciptakan iklim persaingan yang sehat dan kondusif.

Namun, saat ini, kita menyaksikan banyak praktek bisnis yang melanggar norma etis dan berlawanan dengan standar moral. Beberapa pelaku bisnis, tanpa memperhatikan sopan-santun berbisnis, bahkan bersedia menguasai pasar komoditi tertentu. Keadaan ini semakin kompleks karena dukungan dari pihak pemerintah kepada beberapa perusahaan untuk mengendalikan sektor industri dari hulu ke hilir.

Bisnis sebagai kegiatan sosial terkait erat dengan kompleksitas masyarakat modern. Dalam mengejar keuntungan, penting untuk memahami bahwa terdapat batas etika yang perlu dijaga. Keberhasilan bisnis tidak boleh dicapai dengan merugikan banyak pihak atau melanggar hak dan kepentingan orang lain. Oleh karena itu, perilaku etis dalam berbisnis bukan hanya penting untuk kelangsungan hidup bisnis itu sendiri, tetapi juga demi keadilan dan keseimbangan dalam perspektif jangka panjang.

Perilaku etis dalam bisnis tidak hanya berkaitan dengan nilai-nilai moral, tetapi juga memiliki hubungan erat dengan aspek hukum. Meskipun norma hukum dan etika memiliki keterkaitan, keduanya tidak selalu identik. Pelanggaran etika bisnis seringkali terjadi, dan dalam konteks Indonesia, banyak kasus pelanggaran etika bisnis yang

dilakukan oleh pelaku bisnis yang tidak bertanggung jawab. Persaingan yang tidak sehat, keinginan untuk menguasai pasar, memperluas pangsa pasar, dan meraih keuntungan besar menjadi faktor pendorong pelanggaran etika bisnis.

Dengan menyadari kompleksitas hubungan antara norma masyarakat, etika bisnis, dan hukum, pelaku bisnis diharapkan dapat lebih bertanggung jawab dan mengedepankan prinsip-prinsip moral dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Hal ini tidak hanya akan menguntungkan bisnis itu sendiri tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap kemajuan dan keadilan dalam masyarakat secara keseluruhan.

Etika dalam manajemen kualitas memiliki peran sentral dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Berikut adalah beberapa aspek penting etika dalam manajemen kualitas:

1. **Kepuasan Pelanggan:** Etika dalam manajemen kualitas menjamin bahwa organisasi fokus pada kepuasan pelanggan. Dengan mengutamakan nilai-nilai etis, organisasi berkomitmen untuk memberikan produk atau layanan yang memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Ini menciptakan hubungan yang saling menguntungkan dan membangun reputasi positif.
2. **Keterbukaan dan Kejujuran:** Etika mendorong keterbukaan dan kejujuran dalam pelaporan dan komunikasi. Dalam konteks manajemen kualitas, transparansi mengenai proses

produksi, bahan baku, dan informasi terkait mutu produk menjadi kunci. Prinsip kejujuran ini membangun kepercayaan, baik di antara karyawan maupun pelanggan.

3. **Pengelolaan Risiko dan Keandalan Produk:** Etika membantu organisasi untuk mengelola risiko dengan jujur mengidentifikasi dan mengatasi ketidaksesuaian atau cacat produk. Manajemen kualitas yang etis memastikan bahwa produk yang dihasilkan adalah andal dan memenuhi standar mutu yang ditetapkan, menghindari risiko hukum dan kerugian finansial.
4. **Kesejahteraan Karyawan:** Etika dalam manajemen kualitas juga mencakup kesejahteraan karyawan. Dengan memberikan lingkungan kerja yang aman dan mendukung, organisasi menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan berkontribusi secara optimal. Ini juga mencakup fair compensation, pelatihan yang memadai, dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan.
5. **Ketertarikan pada Keberlanjutan:** Organisasi yang menerapkan etika dalam manajemen kualitas cenderung lebih peduli terhadap keberlanjutan. Ini mencakup tanggung jawab lingkungan, penggunaan sumber daya yang berkelanjutan, dan pengurangan dampak negatif terhadap masyarakat dan lingkungan.

6. **Ketaatan pada Peraturan dan Standar:** Etika mendorong organisasi untuk mematuhi peraturan dan standar industri yang berlaku. Ini termasuk ketaatan terhadap norma-norma mutu internasional seperti ISO 9001. Ketaatan ini tidak hanya menciptakan integritas organisasi, tetapi juga memastikan kepatuhan pada regulasi yang berlaku.
7. **Pengembangan Inovatif:** Etika dalam manajemen kualitas dapat mendorong organisasi untuk terus mengembangkan inovasi dalam produk dan proses. Pemikiran kreatif yang didukung oleh etika dapat menghasilkan solusi baru yang lebih efisien dan berkelanjutan.

Dengan menerapkan etika dalam manajemen kualitas, organisasi dapat membangun reputasi yang kuat, menciptakan nilai jangka panjang, dan memperoleh keunggulan kompetitif melalui kepercayaan pelanggan. Etika menjadi dasar yang kokoh untuk mencapai dan memelihara mutu yang tinggi dalam setiap aspek operasional.

11.2 Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)

Perusahaan merupakan entitas bisnis yang beroperasi secara berkelanjutan dalam ranah perekonomian dengan tujuan utama memperoleh keuntungan, sebagaimana tercatat dalam pembukuan mereka. Namun, seiring dengan perkembangan konsep tanggungjawab sosial perusahaan (CSR), paradigma ini semakin meluas untuk mencakup aspek-aspek yang lebih holistik, dikenal sebagai Social Responsibility dan Social Leadership. CSR diartikan sebagai

kewajiban perusahaan untuk merumuskan kebijakan, mengambil keputusan, dan melaksanakan tindakan yang memberikan manfaat kepada masyarakat di sekitarnya.

Beberapa pemikiran mendefinisikan CSR sebagai kontribusi menyeluruh dari dunia usaha terhadap pembangunan berkelanjutan. Hal ini mencakup pertimbangan terhadap dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan dari kegiatan perusahaan. Dr. Hj. Nining Fatmawatie, S.E., M.M., menyatakan bahwa tanggungjawab sosial perusahaan melibatkan pilihan kebijakan yang dapat memberikan manfaat kepada masyarakat, melampaui sekadar mencari laba.

Pandangan kontroversial di antara konsep CSR diungkapkan oleh Milton Friedman, yang berpendapat bahwa tanggungjawab sosial perusahaan adalah memaksimalkan laba atau nilai pemegang saham. Dalam perspektif ini, perusahaan harus menjalankan bisnis sesuai dengan keinginan pemiliknya, dengan mematuhi aturan masyarakat yang diatur oleh hukum dan perundang-undangan. Sebaliknya, Roundtable menekankan bahwa keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada dukungan masyarakat luas. Mereka mendapat berbagai keistimewaan dan hak istimewa, seperti kewajiban terbatas dan perlakuan pajak khusus, yang menegaskan adanya tanggungjawab perusahaan terhadap masyarakat sebagai konstituen yang telah memberikan dukungan tersebut.

Dengan demikian, perdebatan konsep CSR mencerminkan kompleksitas hubungan antara perusahaan dan masyarakat, menyoroti

pentingnya melibatkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengambilan keputusan bisnis. Pendekatan yang holistik terhadap CSR memandang perusahaan bukan hanya sebagai entitas ekonomi, tetapi juga sebagai pemangku kepentingan dalam memajukan kesejahteraan bersama.

Program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) mencakup beberapa kategori, yang dapat dikelompokkan menjadi cause promotion, cause related marketing, corporate societal marketing, corporate philanthropy, community volunteering, dan socially responsible business practices, sebagaimana dijelaskan oleh Ismail Solihin (2008) dan Kotler serta Lee (2006).

Cause Promotions merupakan bentuk program CSR di mana perusahaan menyediakan dana atau sumber daya lainnya untuk meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap isu sosial atau mendukung pengumpulan dana dan partisipasi masyarakat untuk kegiatan tertentu.

Cause Related Marketing melibatkan komitmen perusahaan untuk menyumbangkan persentase tertentu dari pendapatan produknya untuk kegiatan sosial, seringkali terkait dengan penjualan produk tertentu dan untuk periode waktu tertentu. Tujuan program ini termasuk menarik pelanggan baru, meningkatkan penjualan, dan membangun identitas merek yang positif.

Corporate Social Marketing fokus pada kampanye untuk mengubah perilaku masyarakat demi kesehatan, keselamatan,

kelestarian lingkungan, dan kesejahteraan umum. Program ini berusaha mendorong perubahan perilaku terkait isu-isu seperti kesehatan dan lingkungan, dengan keuntungan mencakup penguatan merek, peningkatan penjualan, dan dampak nyata pada perubahan sosial.

Corporate Philanthropy melibatkan sumbangan langsung perusahaan dalam bentuk derma kepada masyarakat tertentu, baik berupa uang tunai, paket bantuan, atau layanan gratis. Keuntungan yang diperoleh melibatkan peningkatan reputasi perusahaan dan penciptaan citra positif di mata publik.

Community Volunteering mencakup dukungan perusahaan terhadap para karyawan, pemegang waralaba, atau rekan pedagang eceran untuk menyumbangkan waktu mereka secara sukarela kepada organisasi atau program yang menjadi sasaran CSR. Keuntungan termasuk pembangunan hubungan yang tulus dengan komunitas, kontribusi terhadap tujuan perusahaan, dan peningkatan kepuasan serta motivasi karyawan.

Socially Responsible Business Practices (Community Development) melibatkan aktivitas bisnis yang melampaui kewajiban hukum dan investasi yang mendukung kegiatan sosial dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan komunitas dan menjaga lingkungan hidup.

Program CSR ini memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan, termasuk peningkatan reputasi, penguatan merek,

kontribusi terhadap penyelesaian masalah sosial, dan pembangunan hubungan positif dengan komunitas dan karyawan. Ini mencerminkan komitmen perusahaan untuk bertindak secara bertanggung jawab dalam aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Adopsi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dapat dipahami melalui beberapa tahapan yang menggambarkan perkembangan fokus perusahaan terhadap berbagai pemangku kepentingan. Tahap awal CSR cenderung berorientasi pada kepentingan pemilik perusahaan dan manajer. Pada periode ini, pemimpin perusahaan berupaya maksimal untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan efisien dan mengoptimalkan laba, dengan penekanan pada kepentingan pemegang saham. Meskipun mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku, pandangan umum pada tahap ini adalah bahwa perusahaan belum memiliki tanggung jawab sosial yang luas terhadap masyarakat.

Pada tahap berikutnya, perusahaan mulai memperluas cakupan CSRnya dengan memperhatikan para pekerja. Fokus tidak hanya pada maksimalisasi laba, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia. Manajer perusahaan mulai memberikan perhatian besar terhadap kondisi kerja, pengembangan hak-hak karyawan, peningkatan keamanan kerja, dan pemberian kompensasi yang adil. Tahap ini menunjukkan pergeseran perusahaan menuju kepedulian terhadap kesejahteraan internal.

Selanjutnya, pada tahap ketiga, CSR diperluas kepada konstituen di lingkungan spesifik, khususnya masyarakat setempat yang langsung terkena dampak operasional perusahaan. Inisiatif ini mencerminkan kesadaran perusahaan terhadap tanggung jawab sosialnya terhadap komunitas lokal. Pada tahap keempat, perusahaan semakin meluaskan CSRnya, tidak hanya terbatas pada masyarakat setempat, tetapi juga mencakup masyarakat luas. Para manajer memandang bisnis mereka sebagai bagian dari entitas publik dan menganggap diri mereka bertanggung jawab untuk berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat umum.

Dalam perjalanan evolusi CSR ini, dapat diamati bahwa perusahaan secara bertahap menggeser fokus dari orientasi pemegang saham ke perhatian terhadap karyawan, konstituen lokal, hingga masyarakat secara keseluruhan. Tahapan ini mencerminkan evolusi nilai dan prinsip perusahaan dalam mengakui tanggung jawabnya terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar.

11.3 Kontribusi TQM dalam pembangunan berkelanjutan

Pada awal abad ke-XXI, Indonesia dihadapkan dengan tantangan global yang kompleks, dipicu oleh proses globalisasi yang merambah ke seluruh dunia dan diperkirakan akan terus meningkat di masa depan. Globalisasi tidak hanya mengubah peradaban dunia melalui modernisasi, industrialisasi, dan revolusi informasi, tetapi juga memberikan dampak signifikan terhadap struktur kehidupan bangsa-bangsa, termasuk Indonesia. Perubahan ini melibatkan aspek-aspek

sosial, budaya, ekonomi, keamanan, politik, dan pendidikan dengan kecepatan yang luar biasa.

Sejak tahun 2003, Indonesia telah memasuki era perdagangan bebas ASEAN (AFTA) dan di tahun 2020, bersiap memasuki era perdagangan bebas Asia Pasifik (APEC). Kedua momentum perdagangan bebas ini membawa persaingan ketat dalam mutu produk, jasa, dan pelayanan. Oleh karena itu, Indonesia perlu memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan profesional sebagai pelaku utama dalam dinamika hubungan ekonomi antarnegara, serta transformasi budaya, ilmu pengetahuan, dan teknologi.

Dalam menghadapi tantangan besar di era globalisasi, Indonesia perlu mempersiapkan diri dengan strategi yang komprehensif di berbagai bidang. Salah satu langkah strategis yang dapat diambil adalah penerapan manajemen mutu terpadu atau Total Quality Management (TQM). TQM melibatkan beberapa konsep utama, di antaranya Continuous Improvement (perbaikan terus-menerus), Quality Improvement (perbaikan mutu), dan Continuous Quality Improvement (peningkatan mutu berkelanjutan).

Continuous Improvement menekankan pentingnya untuk terus meningkatkan proses dan kinerja secara konsisten. Quality Improvement fokus pada peningkatan mutu produk, jasa, dan pelayanan. Sementara itu, Continuous Quality Improvement menggabungkan konsep-konsep tersebut untuk mencapai peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Dengan menerapkan TQM, Indonesia dapat meningkatkan daya saingnya dalam perdagangan global dan menanggapi perubahan-perubahan yang cepat di berbagai sektor kehidupan. Tidak hanya sebagai respons terhadap tantangan global, TQM juga dapat menjadi landasan untuk meningkatkan mutu pendidikan, memajukan ekonomi, dan memperkuat fondasi bangsa Indonesia di kancah internasional.

Total Quality Management (TQM) memiliki peran yang sangat penting dalam konteks pembangunan berkelanjutan. Kontribusi TQM terhadap pembangunan berkelanjutan dapat dilihat dari berbagai aspek, termasuk ekonomi, sosial, dan lingkungan. Berikut adalah beberapa kontribusi TQM dalam pembangunan berkelanjutan:

1. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Implementasi TQM dapat meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas perusahaan atau organisasi. Dengan fokus pada perbaikan terus-menerus, TQM membantu mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan serta meningkatkan proses kerja. Hal ini berkontribusi pada pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dengan memaksimalkan output menggunakan sumber daya yang ada.

2. Peningkatan Kualitas Produk dan Layanan

TQM menekankan pada perbaikan mutu secara berkelanjutan. Dengan meningkatkan kualitas produk dan layanan, perusahaan atau organisasi dapat memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan. Kualitas yang tinggi ini mendukung keberlanjutan ekonomi melalui pemeliharaan dan peningkatan pangsa pasar.

3. Peningkatan Kepuasan Pelanggan

Fokus TQM pada kepuasan pelanggan berkontribusi pada pembangunan sosial yang berkelanjutan. Dengan memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan menciptakan hubungan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah kunci untuk mempertahankan dan memperluas pangsa pasar, yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

4. Keterlibatan Karyawan

TQM mendorong keterlibatan karyawan dalam proses perbaikan. Karyawan yang terlibat secara aktif memiliki motivasi yang tinggi dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap kesuksesan perusahaan. Ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan sosial melalui peningkatan kesejahteraan dan keadilan di tempat kerja.

5. Manajemen Berbasis Fakta

TQM mendorong pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta. Hal ini membantu organisasi mengelola sumber daya dengan bijak, mengurangi risiko, dan merencanakan kegiatan yang berkelanjutan. Pendekatan berbasis fakta ini mendukung pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dan berdampak positif pada lingkungan.

6. Pengelolaan Rantai Pasok yang Berkelanjutan

TQM dapat diterapkan dalam pengelolaan rantai pasok untuk memastikan keberlanjutan dari sumber daya dan praktik-produk bisnis. Pemilihan mitra bisnis yang berkomitmen pada prinsip TQM dapat mendukung inisiatif pembangunan berkelanjutan.

7. Reduksi Pemborosan dan Dampak Lingkungan

TQM membantu mengurangi pemborosan sumber daya dan energi melalui identifikasi dan perbaikan proses. Dengan demikian, TQM memiliki dampak positif pada lingkungan dengan mengurangi jejak karbon dan limbah.

Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip TQM dalam strategi pembangunan, sebuah negara atau organisasi dapat mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan sambil memperhatikan kebutuhan sosial dan pelestarian lingkungan. TQM menjadi alat yang efektif dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan secara menyeluruh.

Total Quality Management (TQM) menjadi suatu pendekatan manajemen yang tak hanya berfokus pada kualitas produk atau layanan, melainkan juga mengakomodasi aspek-aspek berkelanjutan di berbagai bidang. Dalam konteks ekonomi, implementasi TQM membawa dampak positif melalui peningkatan efisiensi dan produktivitas. Proses perbaikan terus-menerus yang diusung TQM membantu mengidentifikasi dan mengatasi inefficiency, sehingga perusahaan dapat memaksimalkan output dengan menggunakan

sumber daya yang ada, mengarah pada pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Selain itu, fokus pada peningkatan mutu produk dan layanan juga merupakan kontribusi besar dalam pembangunan berkelanjutan. Dengan mengutamakan kualitas, perusahaan mampu memenuhi atau bahkan melampaui harapan pelanggan. Hal ini tak hanya mendukung keberlanjutan ekonomi melalui pemeliharaan dan peningkatan pangsa pasar, tetapi juga menciptakan hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan, memperkuat pembangunan sosial melalui kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Aspek sosial dalam TQM tercermin melalui keterlibatan aktif karyawan dalam proses perbaikan. Karyawan yang merasa terlibat memiliki motivasi tinggi dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap kesuksesan perusahaan. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga mendukung pembangunan sosial melalui peningkatan kesejahteraan dan keadilan di tempat kerja, menciptakan dampak positif di dalam dan di sekitar organisasi.

Manajemen berbasis fakta yang diusung oleh TQM menjadi landasan penting dalam pengelolaan sumber daya yang bijak. Pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta membantu organisasi mengelola risiko, mengurangi pemborosan, dan merencanakan kegiatan yang berkelanjutan. Pendekatan ini menciptakan dampak positif pada pembangunan ekonomi yang

berkelanjutan dan membantu organisasi untuk menjadi agen perubahan positif.

Pengelolaan rantai pasok yang berkelanjutan juga menjadi fokus TQM. Dengan menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam pemilihan mitra bisnis dan pengelolaan rantai pasok, organisasi dapat memastikan keberlanjutan sumber daya dan praktik bisnis yang berkelanjutan. Hal ini menciptakan efek positif dalam mendukung inisiatif pembangunan berkelanjutan.

Dalam konteks lingkungan, TQM membantu mengurangi dampak negatif melalui identifikasi dan perbaikan proses yang menghasilkan limbah atau mengonsumsi energi secara berlebihan. TQM berperan dalam membentuk praktik bisnis yang lebih ramah lingkungan, mengurangi jejak karbon, dan mendukung upaya pelestarian lingkungan.

Secara keseluruhan, Total Quality Management bukan hanya menjadi suatu metode manajemen kualitas tetapi juga menjadi kerangka kerja yang holistik dalam mendukung pembangunan berkelanjutan. Dengan memasukkan prinsip-prinsip TQM dalam strategi pembangunan, sebuah negara, organisasi, atau perusahaan dapat mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, memenuhi kebutuhan sosial, dan merespons tantangan lingkungan dengan lebih baik.

Bab 12

Studi Kasus TQM

12.1 Analisis studi kasus implementasi TQM

Identifikasi Studi Kasus TQM:

Dalam studi kasus implementasi TQM, pertama-tama kita perlu mengidentifikasi contoh atau organisasi tertentu yang telah menerapkan TQM. Hal ini dapat melibatkan perusahaan manufaktur, layanan, atau organisasi pemerintah yang mengalami transformasi melalui penerapan TQM.

Langkah-langkah Implementasi:

Studi kasus TQM akan melibatkan langkah-langkah konkret yang diambil oleh organisasi dalam menerapkan prinsip-prinsip TQM. Ini dapat mencakup:

1. **Pengenalan dan Komitmen Pemimpin:** Analisis akan memperhatikan apakah terdapat komitmen tinggi dari puncak kepemimpinan organisasi terhadap implementasi TQM.
2. **Pelatihan dan Pengembangan Karyawan:** Sebuah studi kasus akan memberikan informasi mengenai bagaimana organisasi memberikan pelatihan dan pengembangan kepada

karyawan untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang TQM.

3. **Pembentukan Tim Kualitas dan Inisiatif Perbaikan:** Implementasi TQM melibatkan pembentukan tim kualitas dan pelaksanaan inisiatif perbaikan. Analisis akan melihat bagaimana organisasi membentuk tim, memberikan tanggung jawab, dan melibatkan karyawan dalam perbaikan berkelanjutan.
4. **Pengumpulan dan Analisis Data:** Penting untuk memahami bagaimana organisasi mengumpulkan dan menganalisis data untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis fakta.
5. **Pengukuran Kinerja dan Evaluasi:** Studi kasus akan mencakup bagaimana organisasi mengukur kinerja mereka sebelum dan setelah implementasi TQM, serta proses evaluasi yang dilakukan.
6. **Keterlibatan Pelanggan dan Umpan Balik:** TQM menekankan pentingnya keterlibatan pelanggan. Studi kasus akan menunjukkan bagaimana organisasi berinteraksi dengan pelanggan, mengumpulkan umpan balik, dan memperbaiki proses berdasarkan informasi tersebut.

Hasil dan Dampak Implementasi TQM:

Analisis studi kasus akan memeriksa hasil konkret dari implementasi TQM. Ini mencakup peningkatan kualitas produk atau

layanan, peningkatan produktivitas, kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, dan dampak positif pada kinerja ekonomi dan sosial organisasi.

Hambatan dan Tantangan:

Sebuah studi kasus juga akan mencermati hambatan dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi selama implementasi TQM. Ini dapat melibatkan resistensi karyawan, kesulitan dalam mengubah budaya organisasi, atau kendala lainnya.

Rekomendasi untuk Penerapan TQM di Organisasi Lain:

Berdasarkan analisis studi kasus, dapat disarankan langkah-langkah atau strategi tertentu yang dapat diterapkan oleh organisasi lain yang tertarik untuk menerapkan TQM.

Dengan informasi ini, analisis studi kasus mengenai implementasi TQM dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana prinsip-prinsip TQM dapat diterapkan secara efektif dalam konteks organisasi tertentu dan memberikan manfaat nyata dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan.

Studi Kasus Implementasi Total Quality Management (TQM): Transformasi Kualitas dalam Organisasi XYZ

Pengenalan dan Komitmen Pemimpin: Organisasi XYZ, perusahaan manufaktur terkemuka, memulai perjalanan implementasi TQM sebagai respons terhadap tuntutan pasar yang semakin kompetitif. Pemimpin utama perusahaan menyadari pentingnya mengintegrasikan prinsip-prinsip TQM dalam semua aspek operasional untuk

meningkatkan daya saing. Komitmen penuh dari puncak kepemimpinan menjadi fondasi kuat untuk inisiatif ini.

Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Proses implementasi dimulai dengan pelatihan intensif bagi seluruh karyawan. Workshop, seminar, dan pelatihan keterampilan khusus diselenggarakan untuk memastikan bahwa setiap anggota tim memahami konsep TQM dan bagaimana mereka dapat berkontribusi pada perbaikan kontinu.

Pembentukan Tim Kualitas dan Inisiatif Perbaikan: Organisasi membentuk Tim Kualitas lintas departemen yang terdiri dari anggota tim yang beragam. Tim ini memiliki tanggung jawab untuk mengidentifikasi peluang perbaikan, menganalisis data kinerja, dan merancang solusi inovatif. Inisiatif perbaikan diluncurkan secara berkala berdasarkan temuan tim.

Pengumpulan dan Analisis Data: Sistem pengumpulan data otomatis diimplementasikan untuk memantau setiap langkah proses produksi. Tim Kualitas menggunakan data ini untuk mengidentifikasi tren, mengidentifikasi penyebab akar masalah, dan mengusulkan perbaikan berbasis fakta. Penggunaan teknologi analitik canggih membantu mengoptimalkan proses ini.

Pengukuran Kinerja dan Evaluasi: Organisasi secara rutin mengukur kinerja operasional dengan metrik kualitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan. Evaluasi berkala dilakukan untuk mengukur dampak perubahan dan menilai efektivitas inisiatif TQM. Perubahan

signifikan dalam indikator kinerja menjadi bukti keberhasilan implementasi.

Keterlibatan Pelanggan dan Umpan Balik: Organisasi XYZ secara aktif melibatkan pelanggan dalam seluruh siklus produk, mulai dari perancangan hingga pengiriman. Sistem umpan balik pelanggan secara teratur diselenggarakan, dan perusahaan merespon dengan cepat terhadap setiap masukan atau keluhan. Dalam beberapa kasus, ide pelanggan bahkan diadopsi untuk meningkatkan desain produk.

Hasil dan Dampak Implementasi TQM: Implementasi TQM membawa hasil yang luar biasa. Kualitas produk meningkat secara signifikan, terlihat dari penurunan tingkat cacat dan keluhan pelanggan. Produktivitas meningkat, dan biaya produksi menjadi lebih efisien. Karyawan merasakan perubahan positif dalam lingkungan kerja dan merasa lebih termotivasi. Sebagai hasilnya, pangsa pasar dan keuntungan perusahaan juga mengalami peningkatan.

Hambatan dan Tantangan: Meskipun berhasil, perjalanan implementasi TQM tidak tanpa hambatan. Terdapat resistensi awal dari beberapa karyawan yang merasa cemas terhadap perubahan. Mengubah budaya organisasi menjadi yang berorientasi pada kualitas memerlukan waktu dan usaha yang besar. Namun, dengan komunikasi yang baik dan pembentukan tim yang kuat, organisasi berhasil mengatasi hambatan ini.

Rekomendasi untuk Penerapan TQM di Organisasi Lain: Berdasarkan pengalaman XYZ, rekomendasi untuk organisasi lain

termasuk memastikan keterlibatan penuh dari pimpinan, menyelenggarakan pelatihan yang efektif, dan menerapkan sistem pengumpulan dan analisis data yang canggih. Memberikan perhatian khusus pada keterlibatan pelanggan juga menjadi kunci keberhasilan implementasi TQM. Selain itu, organisasi perlu mengelola dengan bijak hambatan dan tantangan yang mungkin muncul, fokus pada perubahan budaya, dan memberikan dukungan yang berkelanjutan untuk perbaikan berkelanjutan.

Dengan implementasi TQM yang sukses, XYZ menjadi contoh bagaimana pendekatan holistik terhadap manajemen kualitas dapat membawa dampak positif pada berbagai aspek operasional dan hasil organisasi.

12.2 Keberhasilan dan tantangan dalam penerapan TQM

Penerapan Total Quality Management (TQM) dapat membawa keberhasilan bagi sebuah organisasi, namun sekaligus menimbulkan sejumlah tantangan. Berikut adalah beberapa aspek keberhasilan dan tantangan yang dapat muncul dalam penerapan TQM:

Keberhasilan Penerapan TQM:

1. Peningkatan Kualitas Produk dan Layanan:

- TQM mendorong perbaikan terus-menerus, sehingga kualitas produk, jasa, dan layanan dapat ditingkatkan secara signifikan.

2. Efisiensi Operasional:

- Fokus pada proses dan perbaikan kontinu membantu organisasi meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, dan mengoptimalkan sumber daya.

3. Partisipasi Karyawan:

- TQM melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, memberikan mereka tanggung jawab lebih besar, dan meningkatkan motivasi serta keterlibatan mereka.

4. Peningkatan Kepuasan Pelanggan:

- Dengan memprioritaskan kebutuhan pelanggan, TQM dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan membangun hubungan jangka panjang.

5. Pemahaman Sistem:

- TQM membantu organisasi memahami hubungan antara berbagai elemen sistem internal, sehingga memungkinkan pengelolaan yang lebih efektif.

Tantangan Penerapan TQM:

1. Perubahan Budaya Organisasi:

- Implementasi TQM sering kali memerlukan perubahan budaya organisasi yang signifikan, dan ini dapat dihadapi dengan resistensi dari karyawan dan

manajemen yang telah terbiasa dengan cara kerja yang lama.

2. Biaya dan Waktu:

- Proses penerapan TQM dapat membutuhkan investasi besar dalam hal waktu dan biaya. Jika tidak dikelola dengan baik, ini dapat menjadi beban yang cukup besar.

3. Kesulitan Pengukuran Kualitas:

- Mengukur kualitas dengan akurat dan konsisten dapat menjadi tantangan, terutama ketika mencoba mengukur aspek-aspek yang bersifat subjektif.

4. Kesulitan Mengelola Perubahan:

- Penerapan TQM dapat menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi dan tugas-tugas karyawan. Kesulitan mengelola perubahan ini dapat menghambat kemajuan.

5. Ketidakpastian Lingkungan Bisnis:

- TQM mungkin kurang efektif dalam menghadapi ketidakpastian eksternal, seperti perubahan pasar atau kondisi ekonomi yang tidak terduga.

Meskipun TQM dapat membawa manfaat besar, penting bagi organisasi untuk memahami tantangan yang mungkin muncul dan

mengembangkan strategi yang tepat untuk mengatasi hambatan tersebut. Keberhasilan penerapan TQM seringkali membutuhkan komitmen dan dukungan penuh dari semua tingkatan dalam organisasi.

Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam sebuah organisasi dapat memberikan keberhasilan yang signifikan, namun diikuti dengan sejumlah tantangan yang memerlukan penanganan yang cermat. Keberhasilan TQM dapat terlihat dalam beberapa aspek kritis. Pertama, TQM secara konsisten mendorong perbaikan terus-menerus dalam setiap aspek operasional. Ini dapat membawa peningkatan kualitas produk, jasa, dan layanan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan.

Selain itu, implementasi TQM membawa efisiensi operasional. Fokus pada perbaikan proses membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan mengurangi pemborosan serta biaya yang tidak perlu, sekaligus mengoptimalkan penggunaan sumber daya. TQM juga mendorong partisipasi aktif karyawan, memberikan tanggung jawab lebih besar kepada mereka, dan meningkatkan motivasi serta keterlibatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Namun, tantangan dalam penerapan TQM tidak dapat diabaikan. Salah satu tantangan utama adalah perubahan budaya organisasi. Transformasi budaya ini membutuhkan dukungan dan komitmen dari seluruh tingkatan organisasi, dan seringkali dihadapi dengan resistensi dari pihak yang telah terbiasa dengan cara kerja yang sudah mapan.

Selain itu, biaya dan waktu yang dibutuhkan untuk implementasi TQM juga menjadi faktor krusial. Proses perubahan memerlukan investasi yang signifikan, dan organisasi perlu memastikan bahwa sumber daya yang dikeluarkan sebanding dengan manfaat yang diperoleh. Kesulitan dalam mengukur kualitas dengan akurat dan konsisten juga menjadi tantangan, terutama ketika mencoba mengukur aspek-aspek yang bersifat subjektif.

Ketidakpastian lingkungan bisnis adalah tantangan lainnya. TQM dapat kurang efektif dalam menghadapi perubahan eksternal yang tidak terduga, seperti perubahan pasar atau kondisi ekonomi yang fluktuatif. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki fleksibilitas dan ketangguhan dalam menghadapi ketidakpastian tersebut.

Terkait dengan tantangan tersebut, manajemen organisasi perlu memfokuskan upaya pada manajemen perubahan yang efektif, membangun budaya yang mendukung TQM, dan mengimplementasikan strategi yang meminimalkan biaya serta risiko. Sebagai suatu pendekatan holistik, TQM memerlukan komitmen jangka panjang dan keterlibatan seluruh anggota organisasi untuk mencapai keberhasilan maksimal.

Bab 13

Masa Depan Total Quality Management

13.1 Tantangan dan peluang masa depan TQM

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, dan proses organisasi secara keseluruhan. Meskipun telah menjadi praktek umum dalam banyak organisasi, tantangan dan peluang TQM di masa depan tetap ada. Berikut adalah beberapa tantangan dan peluang yang dapat diidentifikasi:

Tantangan TQM di Masa Depan:

1. **Teknologi yang Berkembang Pesat:**

- Tantangan: Perubahan teknologi yang cepat dapat membuat implementasi TQM menjadi sulit karena organisasi harus terus-menerus beradaptasi dengan perubahan teknologi.

2. **Globalisasi:**

- Tantangan: Dengan pasar global yang semakin terintegrasi, organisasi perlu menyesuaikan praktik

TQM mereka untuk memenuhi standar internasional dan mengelola rantai pasok yang kompleks.

3. Dinamika Pasar:

- Tantangan: Persaingan yang ketat dan perubahan kebutuhan pelanggan yang cepat memerlukan fleksibilitas dan kecepatan dalam mengimplementasikan perbaikan kualitas.

4. Perubahan Budaya dan Manajemen:

- Tantangan: Meningkatkan budaya organisasi yang mendukung TQM memerlukan perubahan perilaku dan sikap manajemen dan karyawan.

Peluang TQM di Masa Depan:

1. Teknologi untuk Perbaikan Proses:

- Peluang: Pemanfaatan teknologi seperti analisis data besar (big data), kecerdasan buatan (AI), dan Internet of Things (IoT) dapat memberikan wawasan yang mendalam untuk perbaikan proses.

2. Inovasi Berkelanjutan:

- Peluang: Mengintegrasikan konsep inovasi dalam TQM untuk merespon perubahan pasar dan menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan.

3. **Pelibatan Karyawan:**

- Peluang: Meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses perbaikan kualitas dapat menjadi modal berharga untuk keberhasilan TQM.

4. **Pembelajaran Otomatis:**

- Peluang: Menggunakan pembelajaran otomatis untuk mendeteksi masalah kualitas secara real-time dan memberikan solusi secara cepat.

5. **Pertumbuhan Kesadaran Lingkungan:**

- Peluang: Memperkuat aspek keberlanjutan dalam TQM untuk merespons tuntutan konsumen yang semakin meningkat terhadap produk dan layanan yang ramah lingkungan.

6. **Kemitraan dan Kolaborasi:**

- Peluang: Mengembangkan kemitraan dengan pemasok, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya untuk meningkatkan rantai pasok dan kepuasan pelanggan.

Saat menghadapi tantangan dan meraih peluang ini, organisasi perlu memiliki keterbukaan terhadap inovasi, kecepatan adaptasi, dan fokus pada nilai tambah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan. TQM yang berhasil di masa depan akan mencerminkan kemampuan

organisasi untuk terus belajar dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis.

13.2 Inovasi dalam manajemen kualitas

Inovasi adalah suatu konsep yang mencakup proses penciptaan, pengembangan, dan penerapan ide baru untuk menghasilkan nilai tambah. Secara umum, inovasi melibatkan perubahan atau penyempurnaan yang signifikan dalam cara kita melakukan sesuatu, baik itu dalam hal produk, layanan, proses bisnis, atau metode kerja. Inovasi tidak terbatas pada penemuan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan dalam pendekatan dan pemikiran yang menghasilkan solusi kreatif terhadap tantangan atau kebutuhan tertentu.

Salah satu elemen kunci dari inovasi adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan peluang yang muncul. Inovasi dapat muncul dari berbagai sumber, termasuk penelitian dan pengembangan, kolaborasi antarindustri, atau bahkan inspirasi dari kebutuhan konsumen. Perusahaan dan organisasi yang mampu mendorong budaya inovasi sering kali lebih kompetitif karena mereka dapat merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan mereka.

Inovasi juga berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan peluang baru. Dalam era globalisasi ini, inovasi menjadi kunci untuk menjaga daya saing suatu negara atau perusahaan di panggung dunia. Oleh karena itu, peran inovasi tidak hanya terbatas pada tingkat organisasi, tetapi juga

menjadi aspek penting dalam pengembangan masyarakat dan ekonomi secara lebih luas. Inovasi dapat dilihat sebagai kekuatan pendorong perubahan positif dan peningkatan kualitas hidup secara keseluruhan.

Inovasi dalam manajemen kualitas merupakan suatu pendekatan untuk terus meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kepuasan pelanggan dalam suatu organisasi. Inovasi ini mencakup penerapan metode, proses, dan teknologi baru yang dapat meningkatkan kualitas produk atau layanan, serta memastikan bahwa organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis.

Berikut adalah beberapa inovasi dalam manajemen kualitas yang dapat diterapkan:

1. **Teknologi Internet of Things (IoT):** Integrasi IoT dalam proses produksi dapat memungkinkan pemantauan real-time terhadap kualitas produk. Sensor-sensor yang terhubung dapat memberikan data langsung mengenai kondisi produksi, sehingga manajer dapat mengidentifikasi dan mengatasi masalah kualitas secara cepat.
2. **Analisis Big Data:** Penggunaan analisis big data dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi tren, memprediksi potensi masalah kualitas, dan meningkatkan pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan. Dengan menganalisis data yang besar dan kompleks, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik terkait perbaikan kualitas.

3. **Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence - AI):** AI dapat digunakan untuk memprediksi dan mencegah cacat dalam produksi. Sistem cerdas dapat belajar dari data historis dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan proses produksi dan kualitas produk.
4. **Manajemen Risiko Kualitas:** Pendekatan inovatif dalam manajemen risiko kualitas melibatkan identifikasi potensi risiko kualitas, penilaian dampaknya, dan pengembangan strategi untuk mengelola atau mengurangnya. Ini membantu organisasi dalam mengambil langkah-langkah preventif untuk memastikan kualitas produk atau layanan tetap terjaga.
5. **Pengembangan Berbasis Desain (Design Thinking):** Fokus pada kebutuhan pelanggan sejak tahap awal pengembangan produk dapat meningkatkan kualitas secara keseluruhan. Pendekatan ini menggabungkan pemikiran kreatif, inovasi, dan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pengguna.
6. **Manajemen Kualitas Terintegrasi (Integrated Quality Management):** Pendekatan ini mengintegrasikan proses manajemen kualitas ke dalam seluruh rantai pasok dan operasi bisnis. Hal ini membantu memastikan bahwa kualitas dipertahankan dari awal hingga akhir proses produksi.
7. **Pendekatan Lean dan Six Sigma:** Metode ini terus berkembang dan memainkan peran penting dalam inovasi manajemen kualitas. Pendekatan Lean bertujuan untuk

menghilangkan pemborosan, sementara Six Sigma berfokus pada mengurangi variasi dalam proses produksi.

8. **Sistem Manajemen Kualitas Berbasis Teknologi Blockchain:** Teknologi blockchain dapat digunakan untuk memastikan transparansi dan integritas dalam rantai pasok, sehingga memastikan bahwa produk memenuhi standar kualitas yang ditetapkan.
9. **Pendekatan Keluaran (Outcome-Based Approach):** Alih-alih hanya fokus pada proses produksi, organisasi dapat beralih ke pendekatan keluaran yang lebih berorientasi pada hasil dan memberikan perhatian pada kepuasan pelanggan dan pemenuhan persyaratan kualitas.
10. **Sistem Manajemen Kualitas Berbasis Cloud:** Mengadopsi sistem manajemen kualitas berbasis cloud dapat meningkatkan aksesibilitas, kolaborasi, dan pemantauan real-time terhadap data kualitas.

Inovasi-inovasi ini membantu organisasi untuk tetap kompetitif di pasar yang terus berubah, memastikan bahwa mereka dapat menghasilkan produk atau layanan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

13.3 Peran TQM dalam era digital

Total Quality Management (TQM) memiliki peran yang signifikan dalam era digital, di mana teknologi informasi dan inovasi

terus memainkan peran utama dalam mengubah cara bisnis dilakukan. Berikut adalah beberapa peran TQM dalam era digital:

1. Integrasi Teknologi:

- TQM dapat membantu organisasi untuk mengintegrasikan teknologi informasi dan sistem otomatisasi dalam seluruh rantai pasok dan proses bisnis. Integrasi ini membantu meningkatkan efisiensi operasional dan memastikan kualitas produk atau layanan.

2. Analisis Data dan Keputusan Berbasis Data:

- Dalam era digital, data menjadi sangat penting. TQM melibatkan analisis data untuk mengidentifikasi tren, menganalisis variabilitas, dan membuat keputusan yang didukung oleh data. Analisis data ini dapat digunakan untuk terus meningkatkan proses dan kualitas produk.

3. Peningkatan Keterlibatan Pelanggan:

- TQM mendorong keterlibatan pelanggan yang lebih aktif. Melalui feedback pelanggan yang didukung oleh teknologi, organisasi dapat memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik dan secara proaktif menanggapi masukan untuk meningkatkan produk atau layanan.

4. **Keamanan dan Kepatuhan:**

- Dalam era digital, keamanan data dan kepatuhan terhadap regulasi menjadi isu krusial. TQM dapat membantu dalam mengimplementasikan praktik-praktik terbaik keamanan informasi dan memastikan bahwa organisasi mematuhi standar dan regulasi yang berlaku.

5. **Inovasi Terus-Menerus:**

- TQM merangsang budaya inovasi. Dalam era digital yang terus berubah, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk berinovasi terus-menerus. TQM membantu menciptakan lingkungan di mana inovasi dihargai dan diintegrasikan ke dalam proses bisnis.

6. **Peningkatan Kolaborasi:**

- Kolaborasi di antara departemen dan mitra bisnis menjadi lebih mudah dengan adanya teknologi digital. TQM mendorong kolaborasi ini dengan memastikan bahwa semua pihak terlibat dalam proses perbaikan kualitas dan pengembangan produk.

7. **Fokus pada Pengendalian Proses:**

- Teknologi digital memungkinkan pengukuran dan pengendalian proses yang lebih akurat. TQM menggunakan alat dan metode statistik untuk

memahami dan mengelola variabilitas dalam proses produksi, sehingga memastikan konsistensi dalam kualitas produk.

8. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan:

- Dalam era digital, karyawan perlu memiliki keterampilan teknologi yang diperlukan. TQM melibatkan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mengelola dan berkontribusi pada perbaikan kualitas.

9. Pengukuran Kinerja Berbasis KPI (Key Performance Indicators):

- TQM menggunakan KPI untuk mengukur kinerja proses dan organisasi. Dengan menggunakan teknologi digital, organisasi dapat mengumpulkan data secara real-time dan membuat pemantauan yang lebih akurat terhadap pencapaian target KPI.

10. Peningkatan Fleksibilitas dan Responsivitas:

- Dalam era digital yang penuh dinamika, organisasi perlu menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan. TQM membantu menciptakan struktur organisasi yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar atau teknologi.

Dengan menggabungkan TQM dengan teknologi digital, organisasi dapat mencapai tingkat kualitas yang lebih tinggi, meningkatkan efisiensi operasional, dan tetap relevan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat.

Daftar Pustaka

- Adha, M. A., Supriyanto, A., & Timan, A. (2019). Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Madrasah Menggunakan Diagram Fishbone. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 5(01), 11. [Link](#)
- Amar, K., & Mohd Zain, Z. (2002). Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organizations. *The TQM Magazine*, 14(6), 367-372.
- Aroef, M. (1999). Beberapa observasi tentang upaya masyarakat meningkatkan produktivitas dan mutu. Seminar Penerapan Strategi Peningkatan Produktivitas dan Manajemen Mutu yang Tergolong World Best-Practice, 27 February 1999, Bandung, Indonesia.
- Aziz, A. R., Sumantoro, I. B., & Maria, D. (2019). Total Quality Management of micro, small and medium enterprises (MSMES), and the impact to organizational culture and performance: emerging country case. *Polish Journal of Management Studies*, 19.
- Aziz, R. W. A., Shuib, A., Aziz, W. N. H. W. A., Tawil, N. M., & Nawawi, A. H. M. (2013). Pareto Analysis on Budget Allocation for Different Categories of Faculties in Higher Education Institution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 90(InCULT 2012), 686–694. [Link](#)

- Aziz, RZ.A. and Morita, H. (2016). National culture, organisational culture, total quality management implementation, and performance: an empirical investigation. *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol.19 No. 2, pp.139–159.
- Aziz, RZ.A., Irianto, SY., Sumatoro, IB. dan Maria, Delli. (2017). Peningkatan Daya Saing Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dengan Penerapan Total Quality Management melalui Pengembangan Pusat Kajian Kualitas Perguruan Tinggi. Laporan Penelitian Unggulan Perguruan Tinggi, IIB Darmajaya, Indonesia.
- Aziz, RZ.A., Sumatoro, IB. dan Maria, Delli. (2018). Peningkatan Daya Saing Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dengan Penerapan Total Quality Management melalui Pengembangan Pusat Kajian Kualitas Perguruan Tinggi. Laporan Penelitian Terapan Unggulan Perguruan Tinggi, IIB Darmajaya, Indonesia.
- Berryman, J.D. (1989). Attitudes of the public toward educational mainstreaming. *Remedial and Special Education*, 10, 44–49.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley Publishing, Reading, MA.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, John Wiley and Sons.

- Crocker, J., & Nuer, N. (2004). Do people need self-esteem? Comment on Pyszczynski et al. (2004).
- Demirbag, M., Lenny Koh, S. C., Tatoglu, E. and Zaim, S. (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 106 No. 8, pp.1206–1228.
- Douglas, T. J., & Judge, W. (2001). TQM implementation and competitive Advantage - Structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158–189.
- Dubey, S. K., & Bansal, S. (2012). Barriers in implementing radical/incremental changes in manufacturing-based government organizations. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(2), 48.
- Evans, J.R., and Lindsay, W.M. (2001). *The Management and Control of Quality*, New York: West Publication.
- Hasibuan, S., & Hermawan. (2015). GAP Analysis Rancangan Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada Industri Gula. *Prosiding Seminar Nasional Sains, Rekayasa, dan Teknologi 2015*. 6-7 Mei 2015. ISBN 978-979-1053-03-7.
- Hirtz, P.D., Murray, S. L., Riordan, C. A. (2007). The Effects of Leadership on Quality Engineering *Management Journal*; 19:1. 22-27.
- ISO 19011:2018. (2018). *Guidelines for auditing management systems*. Geneva, ISO Secretariat.

- ISO 31000:2018. (2018). Risk management — Guidelines. Geneva, ISO Secretariat.
- ISO 9000:2015. (2015). Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. Geneva, ISO Secretariat.
- ISO 9000:2015. (2015). Quality management systems — Requirements. Geneva, ISO Secretariat.
- Janakiraman, B., & Gopal, R.K. (2006). Total Quality Management: Text And Cases, New Delhi, PHI Learning Pvt. Ltd.
- Koch, J. V., & Fisher, J. L. (1998). Higher Education and Total Quality management. *Total Quality Management*, 9(8), 659–668. [Link](#)
- Lawi, A. (2018). Strategi Peningkatan Employee Engagement sebagai Upaya Menciptakan Kinerja Perusahaan yang Berkelanjutan. *Khazanah Ilmu Berazam*, 1(1). [Link](#)
- Lawi, A., & Marentek, T. K. W. Y. (2017). Pengembangan Kurikulum Program Studi Teknik Industri dengan Menggunakan Metode Quality Function Development. *Prosiding Snti Dan Satelit 2017*, October 2017, 27–32.
- Lunenburg, F. C. (2010). Total Quality Management Applied to Schools. *Schooling*, 1(1), 1–6.
- Luria, G. (2008). Controlling for quality: climate, leadership and behavior. *Quality Management Journal*, Vol. 15, Issue 1, pp 27-40.
- Madu, C.N. (2012). Handbook of Total Quality Management. New York, Springer Science+Business Media, B.V.

- Maria, J., Cludia, S., & Alberto, A. (2012). Implementing Quality Management Systems in Higher Education Institutions. *Quality Assurance and Management*, January, 129–146. [Link](#)
- Mohamed, H.S., Nagy, S.A., El-Sayed, S.K. (2015). Development Of EMCS In Power Plants. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology (JMEST)*. Vol. 2 Issue 10. 2680-2686.
- Mora, J.N.C. (2014). Continuous Improvement Strategy. *European Scientific Journal* Vol.10, No.34. 117-126.
- Muttaqin, G. F., & Dharmayanti, R. (2017). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Kualitas Kinerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi*, 19(1), 68. [Link](#)
- Nuryana. (2012). Implementasi TQM (Total Quality Management) Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Edueksos*, 1(2), 49–59.
- Plura, J. (2000). Continual Improvement Within The Quality Management Systems. *Kvalita Inovácia Prosperita IV / 1*. 13-22.

Total Quality Manajemen: **TQM**



RUANG KARYA

Jl. Martapura Lama km. 07 Kec. Sungai Tabuk. Kel. Sungai Lulut. Kab.
Banjar. Kalimantan Selatan. Komplek Karya Budi Utama Raya 2. Blok A
No. 17.

Instagram: @ruangkar_ya

Whatsapp: 08971169692