

SISTEM MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM UPAYA MENINGKATKAN KUALITAS PRODUK PADA PERUSAHAAN

Oleh:
Dr. Sahat Simbolon, S.E., M.Si

ABSTRACT

One of the strategies to be used in order to defeat competitors in this globalization era is to implement total quality management. Companies that implement total quality management will produce and market more qualified products. Total quality management intends to evaluate in all work fields with customer satisfaction orientation. Total quality management has become important in several organization aspects, such as: Accounting, Finance, Human Resource, Management Information System, Marketing, and Operation. This method is done by collecting product data produced. Organization implements total quality management by doing development individually and develop managerial employees professionalism, forming group work, measuring the managerial effectiveness, increasing work productivity, implement continuous correction, employees empowerment and just in time. The company earned profit will result in profitability and growth of the company.

Keywords : Qualified Products and Total Quality Management

PENDAHULUAN

Setiap kegiatan ekonomi yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk meningkatkan produksi sesuai rencana guna mencapai laba maksimum dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kepada konsumen dengan menghasilkan produk yang bermutu dan harga yang sesuai. Untuk mempertahankan suatu produk tetap berada pada suatu tingkat tertentu sesuai yang direncanakan, maka diperlukan usaha untuk mencapai mutu tersebut yaitu dengan melakukan pengawasan mutu produk. Suatu produk memiliki kualitas/mutu apabila sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan. Standar kualitas meliputi bahan baku, proses produksi dan hasil produksi atau output.

Kualitas suatu produk merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing suatu produk, selain biaya produksi dan ketepatan waktu produksi. Pengawasan mutu merupakan usaha untuk mempertahankan mutu atau kualitas barang yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi produk yang telah ditetapkan berdasarkan kebijakan pimpinan. Dengan adanya pengawasan mutu tersebut maka perusahaan dapat menjamin mutu produk yang dihasilkan dan mengurangi pemborosan atau penyimpangan pada saat berproduksi.

Perdagangan bebas membuat keadaan persaingan semakin kompetitif. Hal ini ditandai dengan semakin banyaknya perusahaan dari dalam negeri maupun luar negeri yang memproduksi barang yang sejenis dan memasarkannya ke Negara lain. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus memiliki keunggulan bersaing yang sulit ditiru oleh perusahaan lain dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang tersedia secara optimal.

Salah satu strategi yang dapat dilakukan perusahaan agar dapat memenangkan persaingan di era globalisasi saat ini adalah menerapkan manajemen mutu terpadu (*total*

quality management). Pada dasarnya semua organisasi selalu melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dilakukan secara gradual, bertahap, dan secara berkelanjutan. Untuk itu perlu dilakukan perubahan secara menyeluruh terhadap seluruh proses kinerja organisasi melalui *Total Quality Management*.

Perusahaan yang menerapkan manajemen mutu terpadu (*total quality management*) akan menghasilkan dan memasarkan produk yang lebih berkualitas dibanding perusahaan lain yang sejenis. Manajemen mutu terpadu (*total quality management*) menuntut agar manajemen memiliki kemampuan mengelola organisasi secara menyeluruh. Manajemen mutu terpadu (*total quality management*) bermaksud melakukan perbaikan di semua bidang pekerjaan dengan orientasi pada kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, manajemen harus mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efisien dan efektif.

Penelitian kualitas dimulai dari ditemukannya *statistical quality control* dengan diagram control oleh Shewhart pada tahun 1930. Menurut Gavin (dalam Bounds, et.al., 1994), kualitas sebagai suatu konsep sudah lama dikenal, tetapi kemunculannya sebagai fungsi manajemen baru terjadi akhir-akhir ini. Ia membagi pendekatan modern terhadap kualitas ke dalam empat era kualitas, yaitu inspeksi, pengendalian kualitas secara statistik, jaminan kualitas, dan manajemen kualitas strategik.

Evolusi gerakan *total quality* dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh bapak Manajemen Ilmiah, Frederick Winston Taylor pada tahun 1920-an. Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah meningkatkan produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut telah menyisihkan konsep keahlian/ketrampilan, dimana individu yang sangat trampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Manajemen Taylor mengatasi hal ini dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas karyawan.

Kebangkitan Jepang dalam bidang industri setelah kekalahannya dalam perang dunia II dimulai dengan pembangunan sistem kualitas modern yang dipicu oleh W. Edwards Deming pada tahun 1950. Keberhasilan industri Jepang dalam meningkatkan kualitas, menjadi perhatian berbagai Negara di dunia yang tertarik untuk mempelajari bagaimana strategi Jepang menerapkan manajemen kualitas. Dari hasil studi tentang keberhasilan perusahaan-perusahaan industri kelas dunia yang berhasil mengembangkan konsep kualitas dalam perusahaan, lahirlah manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management, TQM*).

KAJIAN TEORITIS

Definisi Kualitas/Mutu

Menurut Juran (Hunt, 1993 : 32), kualitas adalah kecocokan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan penggunaan produk didasarkan pada beberapa hal yaitu : teknologi (daya tahan), psikologis (citra rasa atau status), waktu (kehandalan), kontraktual (adanya jaminan), dan etika (sopan santun, ramah, atau jujur).

Sementara Garvin dan Davis (1994), menyatakan bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Selera atau harapan pelanggan pada suatu produk selalu berubah, sehingga kualitas produk atau barang dan jasa harus berubah dan disesuaikan. Dengan perubahan kualitas

produk tersebut, diperlukan peningkatan ketrampilan karyawan, perubahan proses produksi dan tugas, serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

Sedangkan Render dan Heizer, (2001 : 92) berpendapat bahwa, kualitas/mutu yang diadopsi oleh *American Society for Quality Control*, adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang tampak jelas maupun yang tersembunyi.

Ada empat alasan mengapa konsep tentang kualitas/mutu sangat penting bagi perusahaan :

- a. Mutu yang ditingkatkan dapat mengarah kepada peningkatan pangsa pasar dan penghematan biaya.
- b. Reputasi perusahaan mengikuti reputasi mutu yang dihasilkan baik dan buruk.
- c. Pertanggungjawaban produk, produsen memilih tanggung jawab moral untuk menjaga keamanan produk yang dihasilkan.
- d. Implikasi internasional, perusahaan yang bersaing dalam pasar global harus memilih keunggulan bersaing.

Dimensi Kualitas

Garvin (dalam Gasperz, 1997 : 37) mengemukakan delapan dimensi kualitas yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, antara lain :

- a. Performa (*performance*) berkaitan dengan aspek fungsional dari produk yang dipertimbangkan pelanggan pada saat ingin membeli suatu produk.
- b. Keistimewaan (*features*), berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya.
- c. Keandalan (*reliability*), berkaitan dengan kemungkinan keberhasilan suatu produk dalam periode tertentu di bawah kondisi tertentu. Misalnya, kendalan sepeda motor adalah kecepatan.
- d. Kecocokan (*conformance*), berkaitan dengan kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya sesuai keinginan pelanggan.
- e. Daya Tahan (*durability*), berkaitan dengan masa pakai suatu produk.
- f. Kemampuan Pelayanan (*service ability*), berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta akurasi dalam perbaikan.
- g. Estetika (*aesthetics*), merupakan karakteristik tentang keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual.
- h. Kualitas Yang Dipersepsikan (*perceived quality*), bersifat subjektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengkonsumsi produk, seperti meningkatkan harga diri.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003 : 24) mengemukakan lima perspektif atau pandangan mutu yang digunakan yaitu :

- a. *Transcendental Approach*. Mutu dalam pendekatan ini dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasikan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam seni musik, drama, seni tari, dan seni rupa.
- b. *Product Based Approach*. Pendekatan ini menganggap mutu sebagai karakteristik atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur. Pandangan ini sangat objektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan dan preferensi individual.
- c. *User Based Approach*. Pendekatan didasarkan pada pemikiran bahwa mutu tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang merupakan produk yang bermutu paling tinggi.

- d. *Manufacturing Based Approach*. Perspektif ini bersifat *supply based*, dan terutama memperhatikan praktik perekayasaan dan pemanufakturan, serta mengidentifikasi mutu sebagai samadengan persyaratannya. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekan biaya.
- e. *Value Based Approach*. Pendekatan ini memandang mutu dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan *trade off* antara kinerja dan harga. Mutu dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki mutu paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai namun produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best buy*).

Defenisi Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management, TQM*)

Menurut Ishikawa (dalam Nasution, 2005 : 22), Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management, TQM*) adalah sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, kerjasama, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.

Gaspersz, (2003 : 5) menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu (*total quality management*) merupakan suatu cara meningkatkan performance secara terus-menerus pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari satu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Untuk mencapai kepuasan pelanggan diperlukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dan keterlibatan pekerja (*employee involvement*) dalam setiap proses kegiatan organisasi.

Konsep Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management, TQM*)

Bounds, et al., (dalam Hessel, 2003 : 77), mengemukakan konsep dasar TQM terdiri dari tiga unsur, yaitu :

- a. Strategi nilai pelanggan. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan yang terdiri dari : karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan, dan sebagainya.
- b. Sistem organisasional. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin, teknologi, proses, metode produksi, aliran proses kerja, informasi, dan pengambilan keputusan manajemen.
- c. Perbaikan kualitas berkelanjutan. Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera konsumen. Untuk itu perlu komitmen dalam pengujian kualitas produk serta terus-menerus, sehingga dapat memuaskan pelanggan.

Prinsip Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management, TQM*)

Menurut Hensler dan Brunell (dalam Schuing dan Cristopher, 1993 : 165), menyatakan empat prinsip utama dalam *TQM*, yaitu :

- a. Kepuasan Pelanggan. Setiap perusahaan berupaya untuk memberikan kepuasan bagi pelanggan dalam berbagai aspek, seperti harga, keamanan, kualitas produk, dan ketepatan waktu.
- b. Respek Terhadap Setiap Waktu. Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai, sehingga harus diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

- c. Manajemen Berdasarkan Fakta. Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta, sehingga setiap keputusan selalu berdasarkan pada data dan informasi, mengenai kinerja setiap karyawan.
- d. Perbaikan Berkesinambungan. Setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam perbaikan secara berkesinambungan. Hal ini dapat dilakukan dengan siklus PDCA (*plan, do, check, act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

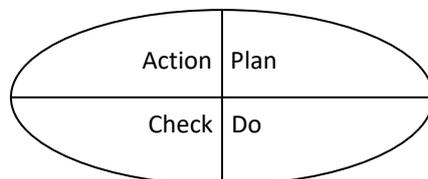
PEMBAHASAN

Metode Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management, TQM*)

Metode TQM difokuskan pada tiga pakar utama yang merupakan perintis dalam pengembangan TQM, yaitu W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, dan Philip B. Crosby. Beberapa pakar lainnya, adalah Armand V. Feigenbaum (terkenal dengan konsep TQC atau *Total Quality Control*), dan sejumlah pakar Jepang, seperti Shigeo Shingo, Taiichi Ohno (pelopor *Just-In-Time* atau JIT), dan Kaoru Ishikawa (pelopor *Quality control Circle (QCC)*, *company Wide Quality Control (CWOC)*, serta *Ishikawa Cause Effect Diagram*.

Metode W. Edwards Deming

Deming mencatat kesuksesan dalam memimpin revolusi kualitas di Jepang, dengan memperkenalkan penggunaan teknik pemecahan masalah dan pengendalian proses statistik (*Statistical Process Control/SPC*). Deming menganjurkan penggunaan SPC agar perusahaan dapat membedakan penyebab sistematis dan penyebab khusus dalam menangani kualitas. Siklus Deming dikembangkan untuk menghubungkan antara operasi dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya semua bagian dalam perusahaan secara terpadu dan bersinergi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Siklus Deming merupakan model perbaikan berkesinambungan yang dikembangkan oleh W. Edwards Deming yang terdiri dari empat komponen utama secara berurutan seperti pada gambar berikut.



Gambar : Siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act)

- a. Mengembangkan Rencana Perbaikan (*Plan*). Rencana perbaikan disusun berdasarkan prinsip 5 W (*What, Why, Who, When, dan Where*) dan 1 H (*How*), yang dibuat secara jelas dan terinci serta target yang harus dicapai dengan memperhatikan prinsip SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Reasonable, dan Time*)
- b. Melaksanakan Rencana (*Do*). Rencana yang disusun diimplementasikan secara bertahap dengan pembagian tugas secara merata sesuai kapasitas dan kemampuan personal.
- c. Memeriksa atau Meneliti Hasil Yang Dicapai (*check*). Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai apakah sesuai dengan rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Alat yang dapat digunakan untuk memeriksa adalah Pareto Diagram, Histogram, dan Diagram Kontrol.
- d. Melakukan Tindakan Penyesuaian Bila Diperlukan (*Action*). Penyesuaian dilakukan bila dianggap perlu, yang didasarkan pada hasil dan analisis. Hal ini berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru dalam perbaikan.

Siklus PDCA tersebut berputar secara berkesinambungan, setelah perbaikan dicapai. Hal ini akan memberikan inspirasi untuk perbaikan selanjutnya, sehingga manajemen harus terus-menerus merumuskan sasaran dan target-target perbaikan baru.

Deming menyatakan suatu perusahaan harus melakukan empat belas poin penting, sehingga menjadi bisnis berkualitas tingkat dunia, yaitu :

1. Ciptakan keajekan tujuan dalam menuju perbaikan kualitas barang dan jasa untuk dapat bersaing, tetap bertahan dalam bisnis dan menciptakan lapangan kerja.
2. Adopsilah falsafah baru.
3. Hentikan ketergantungan dalam membentuk kualitas produk.
4. Hentikan praktik menghargai kontrak dengan tawaran rendah.
5. Perbaiki terus-menerus sistem produksi untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas, dan akhirnya menurunkan biaya.
6. Lembagakan *on the job training*
7. Lembagakan kepemimpinan.
8. Hapuskan rasa takut sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif.
9. Hilangkan gab antara antar departemen dan upayakan bekerja dalam tim.
10. Hilangkan slogan, desakan, dan target bagi tenaga kerja.
11. Hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran.
12. Hilangkan penghalang yang dapat merampok kebebasan karyawan atas keahliannya
13. Tingkatkan program pendidikan dan *self improvement* (perbaikan diri).
14. Buatlah transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan setiap orang untuk mengerjakannya.

Menurut Deming terdapat tujuh faktor-faktor yang menghambat transformasi menjadi bisnis berkualitas tingkat dunia, yaitu :

- a. Kurangnya keajekan tujuan untuk merencanakan produk yang memiliki pasar yang cukup untuk dapat mempertahankan perusahaan dalam bisnis dan menyediakan lapangan kerja.
- b. Penekanan laba jangka pendek, pemikiran jangka pendek, tekanan dari banker dan pemegang saham untuk menghasilkan deviden.
- c. Sistem pemeriksaan personal bagi manajer dan manajemen berdasarkan sasaran tanpa menyediakan metode-metode atau sumber-sumber daya untuk mencapai sasaran.
- d. *Job hopping* oleh manajer.
- e. Hanya menggunakan data dan informasi yang tampak dalam pengambilan keputusan.
- f. Biaya medis yang terlalu berlebihan
- g. Biaya utang yang jumlahnya besar.

Metode Joseph M. Juran

Menurut J. M. Juran, ada tiga langkah dasar yang harus dilakukan perusahaan dalam mencapai bisnis dengan kualitas dunia, yaitu :

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

Lebih lanjut J. M. Juran mengemukakan tiga fungsi manajerial yang utama, yaitu :

1. Perencanaan Kualitas, meliputi pengembangan produk, sistem, dan proses yang diinginkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan.
2. Pengendalian Kualitas, meliputi penilaian kinerja kualitas aktual, membandingkan kinerja dengan tujuan, dan bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan.
3. Perbaikan Kualitas, dilakukan dengan secara *on-going* dan terus-menerus.

Metode Philip B. Crosby

Crosby terkenal dengan anjuran manajemen *zero defect* dan pencegahan, yang menentang tingkat kualitas yang dapat diterima secara statistik (*acceptable quality level*). Ia juga terkenal dengan *quality vaccine* dan *Crosby's Fourteen Steps to Quality Improvement*. Crosby memberikan pandangan dalil-dalil manajemen kualitas yang terdiri dari empat dalil yakni :

1. Definisi kualitas adalah sama dengan persyaratan. Persyaratan dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok, pemerintah, teknologi, pasar, atau persaingan.
2. Sistem kualitas adalah pencegahan. Dalam proses kerja internal, pencegahan dapat dilakukan pada fasilitas, pelatihan dan pengetahuan, prosedur, pedoman operasi standard dan kualitas, dan standar kinerja/prestasi.
3. Kerusakan nol (*zero defect*) merupakan standar kinerja yang harus digunakan. Hal ini dapat tercapai apabila perusahaan melakukan sesuatu secara benar mulai dari awal dan setiap kali.
4. Ukuran kualitas adalah *price of nonconformance*. Biaya untuk menghasilkan kualitas harus dapat diukur. Crosby, menyatakan bahwa biaya mutu merupakan penjumlahan antara *price of nonconformance* (biaya yang karena harus dikeluarkan karena kesalahan), dan *price of conformance* (biaya yang harus dikeluarkan bila tugas dilakukan dengan benar sejak awal).

Menurut Crosby, setiap perusahaan harus divaksinasi agar memiliki antibody untuk melawan ketidaksesuaian terhadap persyaratan, sehingga harus dicegah dan dihilangkan. Beberapa unsur penting yang harus dilakukan perusahaan dalam hal vaksinasi yaitu ; integritas, sistem, komunikasi, operasi dan kebijaksanaan.

Standard Mutu Internasional

Menurut Render dan Heizer, (2001 : 96), implikasi standar mutu internasional juga mendorong beberapa standar internasional, yaitu :

1. Standar industri Jepang. Masyarakat Jepang bahkan telah mengembangkan suatu spesifikasi bagi manajemen mutu terpadu, yang di Jepang dipublikasikan dalam industrial Standard Z8101-1981. Standar tersebut menyatakan penerapan pengendalian kualitas secara efektif mengharuskan kerja sama semua pihak dalam perusahaan, melibatkan manajemen puncak, manajer, penyelia, dan pekerja di berbagai kegiatan manajemen.
2. Standar ISO 9000 Eropa. Masyarakat Eropa telah mengembangkan standar mutu yang disebut ISO 9000, 9001, 9002, 9003 dan 9004. Fokus dari standar ini adalah untuk mendorong pembentukan prosedur manajemen yang baku bagi perusahaan yang berbisnis di wilayah Eropa.
3. Standar Amerika. Amerika telah lama memiliki spesifikasi militer untuk kontrak-kontrak pertahanan nasionalnya dan bahkan dalam tahun-tahun terakhir *American Quality Control Society* telah mengembangkan spesifikasi yang sesuai dengan standar Masyarakat Eropa. Spesifikasi tersebut adalah Q90, Q91, Q92, dan Q94.

4. ISO 14000. Proses internasionalisasi mutu yang berlangsung terus menerus hingga saat ini tercermin jelas dengan pengembangan ISO 14000 oleh masyarakat Eropa. ISO 14000 merupakan standar manajemen lingkungan yang mengandung lima elemen inti, yaitu manajemen lingkungan, auditing, evaluasi kinerja, pemberian label, dan penentu siklus hidup.

Manfaat Manajemen Mutu Terpadu

Menurut Deming, *total quality management* menjadi kepentingan berbagai bidang dalam organisasi, antara lain adalah :

- a. *Accounting*
- b. *Finance*
- c. *Human resource*
- d. *Management information system*
- e. *Marketing*
- f. *Operation*

Perusahaan menerapkan manajemen mutu terpadu dengan melakukan beberapa hal yaitu :

1. Pengembangan Perorangan dan Profesional
2. Perusahaan melakukan pengembangan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Pengembangan bagi karyawan dengan cara : *Training, Job safety analisis, dan On the job training.*
3. Hubungan Interpersonal
4. Untuk menjamin mutu produk, perusahaan membuat kelompok kerja sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan karyawan. Setiap kelompok kerja saling bekerja sama dalam mencapai standar mutu yang ditetapkan perusahaan.
5. Efektivitas Manajerial
6. Efektivitas Manajerial dalam perusahaan dapat diukur dari pencapaian rencana produksi dan jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam proses produksi.
7. Produktivitas Organisasi

Manajemen mutu terpadu (*total quality management*) diukur dari perkembangan produktivitas perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Output diukur dari output yang dihasilkan dan input diukur dengan biaya yang dikeluarkan perusahaan selama periode tertentu.

1. Perbaikan Terus Menerus. Perusahaan melakukan perbaikan proses produksi terus menerus dengan tujuan untuk mendapatkan hasil produksi yang sesuai dengan standar di pasar internasional.
2. Pemberdayaan Karyawan
3. *Just in time. Just in time* berhubungan dengan penyediaan kebutuhan bahan baku yang diperlukan untuk menghasilkan output. *Just in time* merupakan bahagian dari manajemen mutu terpadu yang berguna untuk menghindari masalah yang dihadapi perusahaan dalam menentukan target produksi.

Keuntungan yang diperoleh perusahaan karena menyediakan barang dan jasa berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, hal ini akan menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.

KESIMPULAN

Kualitas suatu produk merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing suatu produk, selain biaya produksi dan ketepatan waktu produksi. Pengawasan kualitas/mutu merupakan usaha untuk mempertahankan mutu atau kualitas barang yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi produk yang telah ditetapkan berdasarkan kebijakan pimpinan.

Dimensi kualitas yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk yaitu performa, keistimewaan, keandalan, kecocokan, daya tahan, kemampuan pelayanan, dan estetika.

Total quality management adalah sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, kerjasama, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Konsep dasar manajemen mutu terpadu, yaitu strategi nilai pelanggan, sistem organisasional, dan perbaikan kualitas berkelanjutan. Untuk mencapai usaha tersebut digunakan : empat unsur utama TQM yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkelanjutan.; dan tiga metode TQM yaitu metode W. Edwards Deming, metode Joseps M. Juran, dan metode Philip B. Crosby.

Perusahaan menerapkan manajemen mutu terpadu dengan melakukan pengembangan perorangan dan meningkatkan profesionalisme karyawan manajerial, membentuk kelompok kerja, mengukur efektifitas manajerial, meningkatkan produktivitas kerja, melaksanakan perbaikan terus-menerus, pemberdayaan karyawan dan *just in time*.

Manfaat manajemen mutu terpadu (*total quality management*) menjadi kepentingan berbagai bidang dalam organisasi yaitu : *accounting, finance, human resource, management information system, marketing, dan operation*. Keuntungan manajemen mutu terpadu yang diperoleh perusahaan karena menyediakan barang atau jasa berkualitas baik berasal dari pendapatan penjualan lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah, hal ini akan menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.V. Feigenbaum, 2000. *Kendali Mutu Terpadu*. Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Gaspersz, Vincent, 2003. *Total Quality Management*. Cetakan Ketiga, Jakarta.
- Hessel, Nogi S. Tangkilisan., 2003. *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik*, Yogyakarta, Penerbit Balairung & Co.
- Ibrahim Buddy, 2001. *Total Quality Management :Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*. Cetakan Pertama. Jakarta, Penerbit Djambatan.
- Juran, Joseph M., 1993. *Quality Planning and Analysis*. 3rd ed. Mew York : Graw Hill Book Inc.
- Render, Barry dan Heizer, Jay, 2001. *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*. Alih Bahasa Kresnohadi Ariyoto, Jakarta, Salemba Empat.
- Scheuning, V and Christopher V, 1993. *The Customer Service Planner*. Oxford Butterworth-Heinemann.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, 2002. *Total Quality Management*. Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Yogyakarta, Penerbit Andi.