

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. KONSEP KUALITAS MUTU

Kualitas telah menjadi isu kritis dalam persaingan modern dewasa ini, dan hal itu telah menjadi beban tugas bagi para manajer menengah. Dalam tataran abstrak kualitas telah didefinisikan oleh dua pakar penting bidang kualitas yaitu Joseph Juran dan Edward Deming. Mereka berdua telah berhasil menjadikan kualitas sebagai mindset yang berkembang terus dalam kajian manajemen, khususnya manajemen kualitas (Juran dan Deming, 1998).

Menurut Juran (1998), kualitas adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna, lebih jauh Juran mengemukakan lima dimensi kualitas yaitu :

1. Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk
2. Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud desain dengan penyampaian produk aktual
3. Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek kedapatdipercayaan, serta ketahanan, dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan
4. Keamanan (*safety*), aman dan tidak membahayakan konsumen
5. Guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan pada penggunaannya oleh konsumen.

Tokoh lain yang mengembangkan manajemen kualitas adalah Edward Deming. Menurut Deming (1986) meskipun kualitas mencakup kesesuaian atribut produk dengan tuntutan konsumen, namun kualitas harus lebih dari itu.

Terdapat empat belas poin penting yang dapat membawa/membantu manajer mencapai perbaikan dalam kualitas yaitu :

1. Menciptakan kepastian tujuan perbaikan produk dan jasa
2. Mengadopsi filosofi baru dimana cacat tidak bisa diterima
3. Berhenti tergantung pada inspeksi massal
4. Berhenti melaksanakan bisnis atas dasar harga saja
5. Tetap dan kontinyu memperbaiki sistem produksi dan jasa
6. Melembagakan metode pelatihan kerja modern
7. Melembagakan kepemimpinan
8. Menghilangkan rintangan antar departemen
9. Hilangkan ketakutan
10. Hilangkan/kurangi tujuan-tujuan jumlah pada pekerja
11. Hilangkan manajemen berdasarkan sasaran
12. Hilangkan rintangan yang merendahkan pekerja jam-jaman
13. Melembagakan program pendidikan dan pelatihan yang cermat
14. Menciptakan struktur dalam manajemen puncak yang dapat melaksanakan transformasi seperti dalam poin-poin di atas.

Sementara itu Garvin (1995) mengemukakan delapan dimensi atau kategori kritis dari kualitas yaitu :

1. *Performance* (Kinerja). Karakteristik kinerja utama produk,

2. *Feature* (profil). Aspek sekunder dari kinerja, atau kinerja tambahan dari suatu produk,
3. *Reliability* (kedapat dipercayaan). Kemungkinan produk malfungsi, atau tidak berfungsi dengan baik, dalam konteks ini produk/jasa dapat dipercaya dalam menjalankan fungsinya,
4. *Conformance* (kesesuaian). Kesesuaian/cocok dengan keinginan/kebutuhan konsumen,
5. *Durability* (daya tahan). Daya tahan produk/masa hidup produk baik secara ekonomis maupun teknis,
6. *Serviceability* (kepelayanan), kecepatan, kesopanan, kompetensi, mudah diperbaiki,
7. *Aesthetics* (keindahan). Keindahan produk, dalam desain, rasa, suara atau bau dari produk, dan ini bersifat subjektif,
8. *Perceived quality* (kualitas yang dipersepsi). Kualitas dalam pandangan pelanggan/konsumen.

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut (Garvin, 1995):

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

2.1.1. Konsep Penjaminan Kualitas/mutu (*Quality Assurance*)

Penjaminan kualitas adalah seluruh rencana dan tindakan sistematis yang penting untuk menyediakan kepercayaan yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan tertentu dari kualitas (Elliot, 1993). Kebutuhan tersebut merupakan refleksi dari kebutuhan pelanggan. Penjaminan kualitas biasanya membutuhkan evaluasi secara terus menerus dan biasanya digunakan sebagai alat bagi manajemen. Menurut Gryna (1988), penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk memberikan bukti-bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi secara efektif (Pike dan Barnes, 1996).

Sementara itu Cartin (1999) memberikan definisi penjaminan kualitas adalah sebagai berikut: *Quality Assurance is all planned and systematic activities implemented within the quality system that can be demonstrated to provide confidence that a product or service will fulfill requirements for quality.*

2.1.2. Tujuan Penjaminan Kualitas/mutu

Tujuan kegiatan penjaminan mutu bermanfaat, baik bagi pihak internal maupun eksternal organisasi. Menurut Yorke (1997), tujuan penjaminan (*Assurance*) terhadap kualitas tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Membantu perbaikan dan peningkatan secara terus-menerus dan berkesinambungan melalui praktek yang terbaik dan mau mengadakan inovasi.

2. Memudahkan mendapatkan bantuan, baik pinjaman uang atau fasilitas atau bantuan lain dari lembaga yang kuat dan dapat dipercaya.
3. Menyediakan informasi pada masyarakat sesuai sasaran dan waktu secara konsisten, dan bila mungkin, membandingkan standar yang telah dicapai dengan standar pesaing.
4. Menjamin tidak akan adanya hal-hal yang tidak dikehendaki.

Selain itu, tujuan dari diadakannya penjaminan kualitas (*Quality Assurance*) ini adalah agar dapat memuaskan berbagai pihak yang terkait di dalamnya, sehingga dapat berhasil mencapai sasaran masing-masing. Penjaminan kualitas merupakan bagian yang menyatu dalam membentuk suatu kualitas produk dan jasa suatu organisasi atau perusahaan. Mekanisme penjaminan kualitas yang digunakan juga harus dapat menghentikan perubahan bila dinilai perubahan tersebut menuju ke arah penurunan atau kemunduran (Yorke, 1997).

Berkaitan dengan penjaminan kualitas, Stebbing (1993) menguraikan mengenai kegiatan penjaminan kualitas sebagai berikut:

1. Penjaminan kualitas bukan pengendalian kualitas atau inspeksi. Meskipun program penjaminan kualitas (*Quality Assurance*) mencakup pengendalian kualitas dan inspeksi, namun kedua kegiatan tersebut hanya merupakan bagian dari komitmen terhadap mutu secara menyeluruh.
2. Penjaminan kualitas bukan kegiatan pengecekan yang luar biasa. Dengan kata lain, departemen pengendali kualitas tidak harus bertanggung jawab dalam pengecekan segala sesuatu yang dikerjakan oleh orang lain.

3. Penjaminan kualitas bukan menjadi tanggung jawab bagian perancangan. Dengan kata lain, departemen penjaminan kualitas bukan merupakan keputusan bidang perancangan atau teknik, tetapi membutuhkan orang yang dapat bertanggung jawab dalam mengambil keputusan dalam bidang-bidang yang dibutuhkan dalam perancangan.
4. Penjaminan kualitas bukan bidang yang membutuhkan biaya yang sangat besar. Pendokumentasian dan sertifikasi yang berkaitan dengan penjaminan kualitas bukan pemborosan.
5. Kegiatan penjaminan kualitas merupakan kegiatan pengendalian melalui prosedur secara benar, sehingga dapat mencapai perbaikan dalam efisiensi, produktivitas, dan profitabilitas.
6. Penjaminan kualitas bukan merupakan obat yang mujarab untuk menyembuhkan berbagai penyakit. Dengan penjaminan kualitas, justru akan dapat mengerjakan segala sesuatu dengan baik sejak awal dan setiap waktu.
7. Penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk mencapai biaya yang efektif, membantu meningkatkan produktivitas.

2.1.3. Perkembangan Konsep Kualitas/Mutu

Mutu merupakan konsep yang terus mengalami perkembangan dalam pemaknaanya, menurut Garvin (1995) perspektif tentang konsep mutu mengalami evolusi sebagai berikut, ada lima alternatif perspektif kualitas yang biasa digunakan.

1. Transcendental Approach

Kualitas dalam pendekatan ini dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan. Sudut pandang ini biasanya diterapkan dalam seni musik, drama, seni tari, dan seni rupa. Selain itu perusahaan dapat mempromosikan produknya dengan pernyataan-pernyataan seperti tempat belanja yang menyenangkan (supermarket), elegan (mobil), kecantikan wajah (kosmetik), kelembutan dan kehalusan kulit (sabun mandi), dan lain-lain. Dengan demikian fungsi perencanaan, produksi, dan pelayanan suatu perusahaan sulit sekali menggunakan definisi seperti ini sebagai dasar manajemen kualitas.

2. Product-based Approach

Pendekatan ini menganggap kualitas sebagai karakteristi atau atribut yang dapat dikuantifikasikan dan dapat diukur. Perbedaan dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk. Karena pandangan ini sangat objektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan, dan preferensi individual.

3. User-based Approach

Pendekatan didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, dan produk yang paling memuaskan preferensi seseorang (misalnya *perceived quality*) merupakan produk yang berkualitas paling tinggi. Prespektif yang subjektif dan demand-oriented ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakannya.

4. *Manufacturing-based Approach*

Perspektif ini bersifat supply-based dan terutama memerhatikan praktek-praktek perkerajaan dan pamanufaktur, serta mendefinisikan kualitas sebagai sama dengan persyaratannya (*conformance to requirements*). Dalam sektor jasa, dapat dikatakan bahwa kualitasnya bersifat operations-driven. Pendekatan ini berfokus pada penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, yang seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktifitas produktivitas dan penekanan biaya. Jadi yang menentukan kualitas adalah standar-standar yang ditetapkan perusahaan, bukan konsumen yang menggunakannya. Dalam konteks ini konsumen dipandang sebagai pihak yang harus menerima standar-standar yang ditetapkan oleh produsen tau penghasil produk.

5. *Value-based Approach*

Pendekatan ini memandang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan trade-off antara kinerja dan harga, kualitas didefinisikan sebagai "*affordable excellence*". Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli (*best-buy*).

2.2. LATAR BELAKANG BERDIRINYA ISO

ISO (*The International Organization for Standardization*) didirikan pada tahun 1946 di Genewa, Swiss. Karena ketidakseragaman standar mutu diseluruh dunia maka diperlukan suatu standar mutu yang berlaku secara internasional untuk memudahkan perdagangan global (ISO, 2001).

ISO bertujuan untuk meningkatkan standar barang dan jasa internasional dan meningkatkan kerjasama di bidang intelektual, pengetahuan, teknologi dan aktivitas ekonomi serta untuk memudahkan perdagangan internasional dengan menyediakan suatu kumpulan standar agar masyarakat dunia mengakuinya (Suardi, 2000). Perdagangan bebas internasional (*Worldwide Progress in trade liberalization*), penetrasi ke berbagai sektor (*Interpenetration of sectors*), sistem komunikasi yang mendunia (*Worldwide Communication System*), standar dunia bagi teknologi baru (*Global Standard for emerging technologies*), dan negara berkembang (*Developing Countries*) merupakan alasan utama diberlakukannya ISO 9000. Oleh karena itu ISO menerbitkan standar yang memuat sistem manajemen mutu organisasi dalam mencapai standar mutu produk dan jasa yang diakui dunia (Nee, 1996).

2.3 GAMBARAN UMUM ISO 9000

Sistem akreditasi dan sertifikasi ISO 9001 merupakan pengakuan atas konsistensi standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2000. ISO 9001:2008 berisikan persyaratan standar yang digunakan untuk mengukur kemampuan

organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang sesuai (ISO, 2001).

Tanggung jawab dan wewenang pemberian akreditasi dan sertifikasi secara internasional dilakukan oleh suatu badan dunia, yaitu *International Accreditation Forum* (IAF) (Suardi, 2001).

2.4. DELAPAN PRINSIP SISTEM MANAJEMEN MUTU

Delapan prinsip manajemen mutu merupakan metoda bagaimana cara memimpin, mengatur dan mengendalikan suatu organisasi atau Badan Usaha. Keberhasilan Badan Usaha dalam meningkatkan keuntungan dan pengembangan pasar dapat dihasilkan dengan menerapkan dan memelihara suatu sistem manajemen mutu yang dirancang untuk memenuhi persyaratan dari semua pihak yang berkepentingan, dan secara terus-menerus meningkatkan kinerjanya. Kedelapan prinsip sistem manajemen mutu tersebut adalah sebagai berikut (Suardi, 2001):

1. Fokus Pelanggan

Kehidupan Badan Usaha tergantung pada pelanggannya. Oleh karena itu Badan Usaha harus memahami harapan dan kebutuhan pelanggan. Badan Usaha harus merencanakan dan memenuhi kebutuhan pelanggan dan mencoba untuk melebihi harapan kebutuhan saat ini dan yang akan datang.

2. Kepemimpinan

Pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam menetapkan suatu kebijakan mutu dan sasaran mutu Badan Usaha untuk memberi arahan dan target Badan Usaha.

3. Keterlibatan Personil

Badan Usaha harus mampu melibatkan semua karyawan untuk meningkatkan kepedulian karyawan terhadap pencapaian mutu dan kepuasan pelanggan.

4. Pendekatan Proses

Badan Usaha harus mampu menciptakan kondisi bahwa yang ingin dicapai akan lebih efisien jika aktivitas dan sumber daya yang terkait diatur sebagai sebuah proses. Sistem manajemen mutu diterapkan berdasarkan pendekatan proses yang diawali dengan identifikasi dan penetapan kriteria yang akan menjadi kendali setiap tahapan proses.

5. Pendekatan sistem terhadap manajemen

Badan Usaha harus merencanakan cara memenuhi persyaratan pelanggan. Rencana meliputi semua aktivitas yang berkaitan dengan mutu dari hubungan awal pelanggan hingga serah terima pekerjaan dan monitoring kepuasan pelanggan.

6. Peningkatan berkesinambungan

Peningkatan berkesinambungan akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan harus menjadi komitmen perusahaan. Peningkatan berkesinambungan merupakan suatu proses untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan.

7. Pendekatan faktual dalam mengambil keputusan

Badan Usaha harus mampu membangun paradigma dalam diri karyawannya. Setiap keputusan yang efektif harus berdasarkan analisis data dan informasi. Keputusan yang diambil harus ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen mutu.

8. Hubungan pemasok yang saling menguntungkan

Badan Usaha harus mampu membangun lingkungan usaha yang saling menguntungkan antara Badan Usaha dan pemasoknya. Hubungan pelanggan dan pemasok tergantung pada hubungan satu sama lain yang saling menguntungkan, dan akan menghasilkan keuntungan bagi semua pihak, seperti peningkatan mutu, stabilitas dan konsistensi yang ditingkatkan.

2.5. PERSYARATAN SISTEM MANAJEMEN MUTU DALAM ISO 9000

Secara garis besar, urutan-urutan dari persyaratan utama ISO dapat dijelaskan sebagai berikut (Suardi, 2001).

- a. organisasi dalam usahanya untuk memenuhi tujuannya memerlukan arahan yang jelas mengenai tujuan organisasi dari pimpinan puncak. Tujuan organisasi ini dijelaskan dalam visi misi organisasi yang merupakan perencanaan strategis sebagai wujud tanggung jawab manajemen (*Management Responsibility*). Secara lebih detail visi misi organisasi dijelaskan dalam kebijakan dan sasaran mutu.
- b. Untuk mencapai visi misi, organisasi sangat bergantung pada pelanggannya dan pihak-pihak lain yang berkepentingan seperti karyawan

dan pemegang saham. Oleh karena itu, organisasi terutama pimpinan puncak harus mengetahui keinginan dan harapan pelanggan di masa yang akan datang, yang kemudian diinformasikan keseluruhan bagian organisasi.

- c. Untuk merealisasikan persyaratan dan harapan pelanggan diperlukan komitmen pimpinan puncak dalam menyediakan sumber daya (*Resources Management*) seperti manusia, peralatan, metode dan keuangan.
- d. Dari perencanaan strategis dan sumber daya yang tersedia dapat menghasilkan produk jasa (*Product Realizement*) yang sesuai dengan persyaratan dan harapan pelanggan.
- e. Produk atau jasa yang dihasilkan akan diterima oleh pelanggan. Pada proses ini dapat dibandingkan antara harapan dan kenyataan akan produk/jasa yang diterima pelanggan, sehingga organisasi dapat mengukur kepuasan pelanggan. Kemudian dilakukan analisis (*Analysis*) data dan hasilnya ditindaklanjuti dengan program peningkatan (*Improvement*).
- f. Dalam menjalankan program peningkatan diperlukan analisa dan tersedianya sumber daya oleh pimpinan puncak, oleh karena itu komitmen pimpinan puncak diperlukan untuk menjalankannya dalam proses peningkatan berkesinambungan terus berlanjut (*Continual Improvement*) tanpa henti dengan tujuan akhir mendapatkan keuntungan bagi organisasi.

2.6. LANGKAH-LANGKAH MEMPEROLEH ISO 9001:2008

Berikut ini merupakan langkah-langkah dalam memperoleh sertifikasi ISO 9001:2008 (Suardi, 2001):

- a. Harus ada komitmen dari manajemen puncak.
- b. Membentuk komite pengarah (*Steering Commitee*) atau koordinator ISO.
- c. Mempelajari persyaratan-persyaratan standar dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2008
- d. Melakukan pelatihan (*training*) terhadap susunan anggota organisasi
- e. Memulai peninjauan ulang manajemen (*management revisit*)
- f. Identifikasi kebijakan mutu, prosedur-prosedur, dan instruksi-instruksi yang dibutuhkan dan dituangkan dalam dokumen tertulis
- g. Implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2008
- h. Memulai audit sistem manajemen mutu perusahaan
- i. Melakukan registrasi dengan mengimplementasikan sistem manajemen mutu

2.7. MANFAAT DARI PENERAPAN DELAPAN PRINSIP MANAJEMEN MUTU

Menurut Gaspersz (2001) manfaat dari penerapan delapan prinsip manajemen mutu adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan prinsip fokus pelanggan:

1. Meningkatkan penerimaan dan pangsa pasar yang diperoleh melalui tanggapan-tanggapan yang cepat terhadap kesempatan pasar.
 2. Meningkatkan efektivitas penggunaan sumber-sumber daya organisasi menuju peningkatan kepuasan pelanggan.
 3. Meningkatkan loyalitas pelanggan yang akan memimpin pada percepatan perkembangan bisnis melalui pengulangan transaksi-transaksi.
- b. Manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan prinsip kepemimpinan:
1. Personil akan memahami dan termotivasi menuju sasaran dan tujuan organisasi.
 2. Aktivitas-aktivitas akan dievaluasi, disesuaikan dan diterapkan dalam satu kesatuan cara.
 3. Meminimumkan kesalahan komunikasi diantara tingkat-tingkat dalam organisasi.
- c. Manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan prinsip keterlibatan personil:
1. Personil dalam organisasi menjadi termotivasi memberikan komitmen dan terlibat.
 2. Menumbuhkembangkan inovasi dan kreativitas dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.
 3. Orang-orang menjadi bertanggung jawab terhadap kinerja mereka.

4. Orang-orang menjadi giat berpartisipasi dalam peningkatan terus-menerus.
- d. Manfaat yang diperoleh jika menerapkan prinsip pendekatan proses:
 1. Biaya menjadi lebih rendah dan waktu siklus (*Cycle times*) menjadi lebih pendek, melalui efektivitas penggunaan sumber-sumber daya.
 2. Hasil-hasil menjadi meningkat, konsisten dan dapat diperkirakan (*predictable*).
 3. Kesempatan peningkatan menjadi prioritas dan terfokus.
 - e. Manfaat yang diperoleh organisasi apabila menerapkan prinsip pendekatan sistem terhadap manajemen:
 1. Integrasi dan kesesuaian dari proses-proses yang akan paling baik mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
 2. Kemampuan memfokuskan usaha-usaha pada proses-proses kunci.
 3. Memberikan kepercayaan kepada pihak yang berkepentingan terhadap konsistensi, efektivitas dan efisiensi dari organisasi.
 - f. Manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan prinsip peningkatan terus-menerus:
 1. Meningkatkan keunggulan kinerja melalui peningkatan kemampuan organisasi.
 2. Kesesuaian dari aktivitas-aktivitas peningkatan pada semua tingkat terhadap tujuan strategik organisasi.
 3. Fleksibilitas bereaksi secara tepat terhadap kesempatan-kesempatan yang ada.

g. Manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan prinsip pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan:

1. Keputusan-keputusan berdasarkan informasi yang akurat.
2. Meningkatkan kemampuan untuk menunjukkan efektivitas dari keputusan melalui referensi terhadap catatan-catatan faktual.
3. Meningkatkan kemampuan untuk meninjau ulang serta mengubah opini keputusan-keputusan.

h. Manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan prinsip hubungan pemasok yang saling menguntungkan.

1. Meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua pihak.
2. Meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan bersama untuk menanggapi perubahan pasar atau kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.
3. Mengoptimalkan biaya dan penggunaan sumber-sumber daya.