

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kualitas**

##### **2.1.1. Definisi Kualitas**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam blog yang ditulis oleh Rosianasfar (2013), kualitas berarti tingkat baik buruknya sesuatu, derajat atau taraf mutu. Berkualitas diartikan bahwa sesuatu mempunyai kualitas atau mutu yang baik. Definisi kualitas secara internasional (BS EN ISO 9000:2000) adalah tingkat yang menunjukkan serangkaian karakteristik yang melekat dan memenuhi ukuran tertentu (Dale, 2003:4).

Beberapa ahli juga memiliki definisi tentang kualitas seperti Juran (1962) mengatakan “kualitas adalah kesesuaian dengan tujuan atau manfaatnya.” Selanjutnya Deming (1982) mengatakan bahwa “kualitas harus bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan di masa mendatang.” Hal ini berarti bahwa kualitas harus didasarkan pada kepuasan pelanggan itu sendiri.

Ada delapan dimensi kualitas menurut Philip Kotler (2000:329-333) yakni sebagai berikut :

- (1) Kinerja (performance): karakteristik operasi suatu produk utama,
- (2) Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (feature),

- (3) Keandalan (reliability): probabilitas suatu produk tidak berfungsi atau gagal,
- (4) Kesesuaian dengan spesifikasi (conformance to specifications),
- (5) Daya Tahan (durability),
- (6) Kemampuan melayani (serviceability)
- (7) Estetika (esthetic): bagaimana suatu produk dipandang dirasakan dan didengarkan,
- (8) Ketepatan kualitas yang dipersepsikan (perceived quality).

Beberapa definisi kualitas berdasarkan konteksnya perlu dibedakan atas dasar: organisasi, kejadian, produk, pelayanan, proses, orang, hasil, kegiatan, dan komunikasi (Dale, 2003:4).

Render dan Herizer (2004:93-96) berpendapat bahwa kualitas terutama mempengaruhi perusahaan dalam empat hal, yaitu:

- a. Biaya dan pangsa pasar: kualitas yang ditingkatkan dapat mengarah kepada peningkatan pangsa pasar dan penghematan biaya, keduanya juga dapat mempengaruhi profitabilitas.
- b. Reputasi perusahaan: reputasi perusahaan mengikuti reputasi kualitas yang dihasilkan. Kualitas akan muncul bersamaan dengan persepsi mengenai produk baru perusahaan, praktek-praktek penanganan pegawai, dan hubungannya dengan pemasok.
- c. Pertanggungjawaban produk: organisasi memiliki tanggung jawab yang besar atas segala akibat pemakaian barang maupun jasa.

d. Implikasi internasional: dalam era teknologi, kualitas merupakan perhatian operasional dan internasional. Agar perusahaan dan negara dapat bersaing secara efektif dalam perekonomian global, produknya harus memenuhi kualitas dan harga yang diinginkan.

## **2.2. Total Quality Management**

### **2.2.1. Sejarah Total Quality Management**

*Britihs and International Standars* membagi evolusi TQM menjadi empat tahapan (Dale, 2003:21), yaitu:

- a. Inspeksi (*inspection*): evaluasi konfirmasi melalui observasi dan penilaian atas hasil pengukuran, pengujian, atau pendugaan.
- b. Pengendalian kualitas (*quality control*): bagian dari manajemen kualitas yang terfokus pada pemenuhan standart kualitas .
- c. Jaminan kualitas (*quality assurance*): bagian dari manajemen kualitas yang terfokus pada penyajian kepercayaan bahwa tolok ukur kualitas akan selalu terpenuhi.
- d. Manajemen mutu terpadu (*total quality management*): melibatkan aplikasi prinsip-prinsip manajemen kualitas pada semua aspek.

### **2.2.2. Definisi Total Quality Management**

Direktorat Bina Produktivitas (1998:3) merumuskan TQM sebagai suatu sistem manajemen untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas dengan menggunakan pengendalian kualitas dalam pemecahan masalah,

mengikut sertakan seluruh karyawan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Menurut Tjiptono dan Diana (2001:4), TQM merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Pengertian TQM secara mendetail (Handoko, 1998) adalah :

1. Total: TQM merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan, bukan hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok, bahkan personalia pendukung.
2. Kualitas: TQM lebih menekankan pelayanan kualitas, bukan sekedar produk bebas cacat. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis.
3. Manajemen: TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit.

### **2.2.3. Prinsip – Prinsip TQM**

Prinsip - prinsip TQM Menurut Krajewski, Lee dan Ritzman (1999) adalah filosofi yang menekankan pada tiga prinsip; Kepuasan konsumen, keterlibatan karyawan dan perbaikan

berkelanjutan atas kualitas. Selain itu TQM juga melibatkan benchmarking, desain produk barang dan jasa, desain proses, pembelian, dan hal - hal yang berkaitan dengan pemecahan masalah (problem solving).

Prinsip - prinsip kunci TQM lebih lengkap dijelaskan oleh Hashmi(2004:2):

- Komitmen manajemen: perencanaan (dorongan, petunjuk), pelaksanaan (penyebaran, dukungan, partisipasi), pemeriksaan (inspeksi), dan tindakan (pengakuan, komunikasi, revisi).
- Pemberdayaan karyawan: pelatihan, sumbang saran, penilaian dan pengakuan, serta kelompok kerja yang tangguh.
- Pengambilan keputusan berdasarkan fakta: statistical process control, the seven statistical tools.
- Perbaikan berkelanjutan: pengukuran yang sistimetis dan fokus pada biaya non kualitas (cost of non-quality); kelompok kerja yang tangguh; manajemen proses lintas fungsional; mencapai, memelihara, dan meningkatkan standart.
- Fokus pada konsumen: hubungan dengan pemasok, hubungan pelayanan dengan konsumen internal, kualitas tanpa kompromi, standar oleh konsumen.

#### 2.2.4. Implementasi TQM

Menurut George dan Weimerskirch (1994:259-269), ada enam fase utama dalam implementasi TQM, yaitu sbb:

1. Komitmen manajemen puncak terhadap perubahan
2. Penilaian system perusahaan secara internal dan eksternal
3. Pelembagaan focus pada pelanggan
4. Pelembagaan TQM dalam perencanaan strategic, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan system pengukuran
5. Penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan melampaui harapan pelanggan
6. Perbaikan atau penyempurnaan system

Selain itu, Goetsch dan Davis (1997:584-589) memberikan klasifikasi fase implementasi yang lebih rinci dan sistematis. Fase implementasi TQM dikelompokkan menjadi tiga fase yaitu :

##### **Fase Persiapan**

Langkah A: Membentuk Total Quality Steering Committee

Langkah B: Membentuk Tim

Langkah C: Pelatihan TQM

Langkah D: Menyusun Pernyataan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman

Langkah E: Menyusun tujuan umum

Langkah F: Komunikasi dan Publikasi

Langkah G: Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Langkah H: Identifikasi Pendukung dan Penolak

Langkah I: Memperkirakan Sikap Karyawan

Langkah J: Mengukur Kepuasan Pelanggan

#### **Fase perencanaan**

Langkah K: Merencanakan pendekatan

Impelementasi, kemudian

menggunakan siklus PDCA (Plan,

Do, Check and Adjust)

Langkah L: Identifikasi Proyek

Langkah M: komposisi Tim

Langkah N: Pelatihan Tim

#### **Fase Pelaksanaan**

Langkah P: Penggiatan Tim

Langkah Q: Umpan Balik kepada Steering

Committee

Langkah R: Umpan Balik dari Pelanggan

Langkah S: Umpan Balik dari karyawan

Langkah T: Memodifikasi Infrastruktur

Beberapa kunci keberhasilan implementasi TQM pada level mikro yang telah diidentifikasi oleh *the US Federal Quality Institute* (Paskard 1995: 6-7) adalah:

1. Dukungan manajemen puncak diperlukan dan direpresentasikan sebagai bagian perencanaan strategis TQM.
2. Fokus pada konsumen merupakan prakondisi terpenting, karena TQM menyangkut peningkatan kualitas atas tuntutan konsumen.
3. Karyawan atau kelompoknya harus dilibatkan sejak awal, khususnya dalam hal pelatihan dan pengakuan eksistensi karyawan, dan isu-isu pemberdayaan karyawan dan kelompok kerja. Perhatian pada isu-isu tersebut penting dalam perubahan budaya organisasi yang mengarah pada kelompok kerja, serta fokus pada konsumen dan kualitas
4. Pengukuran dan analisis proses dan produk, serta jaminan kualitas adalah elemen terakhir yang perlu mendapat perhatian.