

## BAB II

### TINJAUAN UMUM TENTANG MANAJEMEN MUTU TERPADU

#### A. Sejarah Manajemen Mutu Terpadu

Untuk mengenal manajemen mutu terpadu perlu mengetahui sejarah perkembangan manajemen mutu terpadu dan konsep terapan di beberapa negara, kemudian baru diketahui apa konsep manajemen mutu terpadu tersebut, perkembangan dari tahun ke tahun yaitu sebagai berikut:<sup>1</sup>

- 1920-1940 : pengendalian mutu (*quality control*) mulai dilakukan di Amerika Serikat terbatas pada produk pabrik, kemudian mulai tahun 1940 dilakukan dengan metode statistik.
- 1940-1950 : penerapan pengendalian mutu dengan statistik dan mulai diadakan penelitian secara kelompok untuk mengendalikan mutu dimaksud.
- 1950-1955 : pengembangan pengendalian mutu dengan menekankan sebagai bagian integral dari pengendalian manajemen.
- 1955-1960 : manajemen yang menekankan pada hasil/MBO (*management by Objective = MBS*) dikembangkan untuk menggaris bawahi perencanaan strategis (*strategic planning*) dan pengembangan manajemen.
- 1960-1965 : mulai diperkenalkan *Quality Control Circles* (QCC=GKM=gugus kendali mutu) sebagai penggalakan pemeriksaan dengan pengendalian mutu, agar seluruh karyawan tertinggi sampai dengan terbawah mempelajari metode statistik dan berpartisipasi aktif dalam pengendalian mutu.
- 1965-1978 : *Quality Control Circles* gaya Jepang lebih dikenal dengan nama *Total Quality Control* yang menekankan PDCA (*plan-do-check-action*) pada seluruh tingkat organisasi oleh semua orang.

*Quality Control* dimulai di Amerika Serikat pada tahun 1920, terbatas untuk produksi di pabrik, pada tahun 1924 *Control Chart* diperkenalkan oleh W.A,

---

<sup>1</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 219-220.

Shewhart, tahun 1940 *Quality Control* menggunakan metode-metode statistik mulai diterapkan di Amerika Serikat dengan J.M Juran sebagai pelopornya, tahun 1950 di Jepang mulai diterapkan *Total Quality Control (Company Wide Quality Control)*. Disini *Quality Control* diterapkan oleh semua karyawan dan terhadap semua produk/hasil kerja dalam perusahaan.<sup>2</sup> Evolusi gerakan *total quality* mulai dari masa studi waktu dan gerak oleh Bapak manajemen ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an. Sekalipun konsep manajemen mutu terpadu banyak yang dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa *total quality management* ‘Made in Japan’. Hal ini dikarenakan banyak aspek manajemen mutu terpadu yang bersumber dari Amerika, diantaranya:<sup>3</sup>

1. Manajemen ilmiah, yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan
2. Dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok
3. Pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia
4. Motivasi prestasi
5. Keterlibatan karyawan
6. *System sosiateknikal*, dimana organisasi beroperasi sebagai sistem yang terbuka
7. Pengembangan organisasi
8. Budaya organisasi, yakni menyangkut keyakinan, mitos dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi
9. Teori kepemimpinan baru, yakni menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak
10. Konsep *linking-pin* dalam organisasi, yaitu membentuk tim fungsional silang
11. Perencanaan strategic

---

<sup>2</sup> Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hal. 518.

<sup>3</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *TQM: Total Quality Management*, (Yogyakarta: ANDI, 2002), hal. 5-6.

Istilah manajemen mutu terpadu atau di Indonesia dikenal gugus Kendali Mutu (TQM) pertama kali lahir sebagai respons terhadap munculnya persoalan “krisis produktivitas”. Fenomena ini pertama kali mencuat di dunia industri yang melibatkan negara-negara industri terutama di Jepang dan Amerika pada tahun 1970-an dan 1980-an. *Total Quality Management* dalam bahasa (istilah) Indonesia disebut Total Manajemen Mutu atau Manajemen Mutu Terpadu (*integrated quality control*) mempunyai sejarah yang agak panjang. Hampir lima dekade yang lalu istilah manajemen mutu terpadu telah tumbuh dan berkembang sebagai hasil sistesis dari berbagai sumber.<sup>4</sup> Pada saat itu terjadi banjir barang buatan Jepang di pasar Amerika dan Kanada. Sementara itu, di Amerika utara berada dalam periode dengan inflasi tinggi dan pengangguran yang tinggi. Para analis menduga bahwa sumber terjadinya pengangguran yang tinggi adalah karena krisis produktivitas. Oleh karena itu, pemecahannya disarankan untuk meningkatkan produktivitas.

Dari beberapa referensi tentang sejarah manajemen mutu terpadu dapat disimpulkan bahwa memang awal munculnya ide mengenai manajemen mutu terpadu pertama kali di Amerika Serikat, tetapi kemudian diorganisasikan dan dilaksanakan di beberapa perusahaan Jepang. Khususnya setelah Perang Dunia II, manajemen mutu terpadu ini diseminarkan sekaligus diterapkan dalam bentuk program-program pelatihan di berbagai sektor industri. Dua orang pakar yang merupakan “suhu” manajemen mutu terpadu, baik di Jepang maupun di Amerika

---

<sup>4</sup> Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hal. 477.

Serikat adalah W. Edward Deming dan Joseph M. Juran. Peran Deming terutama mengajarkan betapa pentingnya pihak manajemen suatu perusahaan harus bertanggung jawab penuh dalam penerapan sistem kualitas produk secara total dalam menghasilkan produk yang baik dan tidak cacat. Artinya Deming yang pertama memperkenalkan manajemen mutu terpadu dengan mencegah terjadinya produk cacat (*defect product*). Salah satu keberhasilan industri Jepang adalah karena mereka mampu menerapkan manajemen mutu terpadu secara tepat. Strategi pengendalian kualitas terpadu, sebagai bagian dari manajemen kualitas total diterapkan sejak proses rekayasa hingga pelayanan penjualan di lapangan. Orientasi kepada kepuasan pelanggan merupakan sasaran penerapan manajemen mutu terpadu.

## **B. Pengertian Manajemen Mutu Terpadu**

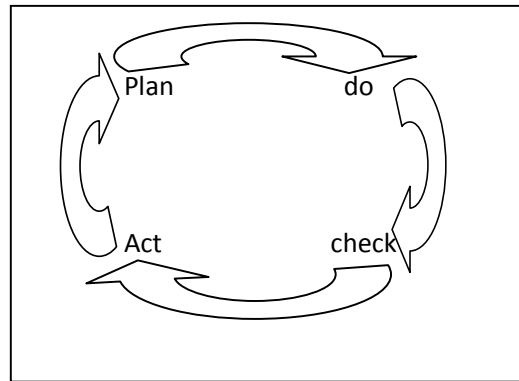
Manajemen mutu terpadu (*total quality management*) berasal dari tiga kata yaitu *total*, *quality*, dan *management*. Fokus utama dari TQM adalah kualitas/ mutu. Mutu sebagai tercukupinya kebutuhan (*conformance to requirement*).<sup>5</sup> Kualitas didefinisikan sebagai memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Heizer dan Render mendefinisikan kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan. Manajemen kualitas tidak dapat dipisahkan dengan usaha terus-menerus untuk melakukan perbaikan. Perbaikan terus menerus dilakukan melalui suatu siklus berikut ini:<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ismanto, *Manajemen Syari'ah Implementasi TQM dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hal. 64.

<sup>6</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hal. 137-145.

**Gambar 2.1**  
**Proses Perbaikan**



Menurut Kume (1989), produk tercipta karena 4 (empat) faktor yaitu (1) bahan-bahan, (2) manusia, (3) peralatan, (4) metode. Kalau kualitas produk mau ditingkatkan, maka kualitas ke 4 faktor itu harus diperhatikan.<sup>7</sup> Bahan-bahan harus diperhatikan bukan hanya pada penyimpanannya saja, tapi juga pada saat masih berada di *supplier*. Manusia dalam hal ini tenaga kerja harus dilibatkan untuk memikirkan masalah kualitas untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Peralatan (teknologi) dan metodenya harus diperhatikan untuk meningkatkan efisiensi. Dengan demikian, untuk meningkatkan kualitas semua faktor yang terkait dalam perusahaan harus dikoordinir untuk menciptakan sinergi mulai dari *supplier* hingga ke konsumen, pengelolaan ini disebut manajemen kualitas secara menyeluruh manajemen mutu terpadu.

Berbicara tentang mutu berarti berbicara tentang sesuatu bisa barang atau jasa. Barang yang bermutu adalah barang yang sangat bernilai bagi seseorang, barang

---

<sup>7</sup> Sobarsa Kosasih, *Manajemen Operasi Internasional*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2009), hal. 80.

tersebut secara fisik sangat bagus, indah, elegant, mewah, antik, tidak ada cacatnya, awet, kuat, dan ukuran-ukuran lainnya yang biasanya berhubungan dengan kebaikan, keindahan, kebenaran, dan idealitas. Hampir semua orang ingin memilikinya tetapi hanya sedikit saja yang dapat menjangkaunya. Karena harganya biasanya sangat mahal. Jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan seseorang atau organisasi yang sangat memuaskan, tidak ada keluhan dan bahkan orang tidak segan-segan untuk memuji dan memberi acungan jempol. Mutu bukanlah konsep yang mudah didefinisikan, apalagi bila untuk mutu jasa yang dapat dipersepsi secara beragam.

Dalam pengertian umum, mutu mengandung makna derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang maupun jasa. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya.<sup>8</sup> Beberapa ahli telah mendefinisikan mutu, seperti berikut ini:<sup>9</sup>

- a. Goetsch dan Davis (1994:4), mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.
- b. Juran (1995:10-13) mendefinisikan mutu sebagai kecocokan untuk pemakaian (fitness for use). Lebih lanjut ia mendefinisikan mutu dengan M-besar dan M-kecil berarti mutu dalam arti sempit yang diberikan setiap bagian dari organisasi atau setiap aktivitas yang tidak selalu terkait dengan kebutuhan pelanggan. M-besar adalah mutu dalam arti luas berkenaan dengan kinerja organisasi secara keseluruhan yang difokuskan secara sinergi pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Mutu dalam pengertian ini dipersepsi sebagai manajemen mutu terpadu.
- c. Crosby (1983) berpendapat bahwa mutu adalah kesesuaian individual terhadap persyaratan/tuntutan. Dengan mengatakan bahwa '*quality is conformance to customer requirement*'.

---

<sup>8</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 53.

<sup>9</sup> Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: AlfaBeta, 2010), hal. 84-85.

- d. Ishikawa (1992:432) katakan bahwa “*quality is customer satisfaction*”. Dengan demikian pengertian mutu tidak dapat dilepaskan dari kepuasan pelanggan.

Dari defenisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa mutu adalah keadaan yang sesuai dan melebihi harapan pelanggan hingga pelanggan memperoleh kepuasan. Dengan peningkatan sistem kualitas dan budaya kualitas, proses Manajemen Mutu Terpadu bermula dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan pula. Proses Manajemen Mutu Terpadu memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (*output*).

Kata selanjutnya adalah total, yang dalam bahasa Indonesia sering dipakai kata menyeluruh atau terpadu.<sup>10</sup> Kata terpadu (*total*) dalam manajemen mutu terpadu menegaskan bahwa setiap orang yang berada dalam organisasi harus terlibat dalam upaya peningkatan secara terus-menerus.<sup>11</sup> Unsur ketiga dari manajemen mutu terpadu, adalah kata manajemen, yang merupakan konsep awal dari manajemen mutu terpadu itu sendiri. Ada banyak definisi manajemen yang telah dikemukakan oleh para pakar. Secara *etimologis*, kata manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* yang berarti ketatalaksanaan, tata pimpinan, dan pengelolaan.<sup>12</sup>

Manajemen mutu terpadu merupakan satu sistem yang saat ini mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja

---

<sup>10</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara Sallis, 2007), hal. 195.

<sup>11</sup> Edward, *Op.Cit.*, hal. 74.

<sup>12</sup> Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 9.

manajerialnya. Manajemen Mutu Terpadu juga dikenal dengan *Total Quality Management*. Menurut Ishikawa manajemen mutu terpadu diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah *holistik* yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *team work*, produktivitas dan kepuasan pelanggan.<sup>13</sup> Menurut Purwanto, manajemen mutu terpadu pada dasarnya merupakan upaya untuk menciptakan “*a culture of continuous improvement*” di antara para karyawan dengan menerapkan berbagai teknik pemecahan permasalahan secara kelompok dengan memusatkan perhatian pada kepuasan *customer*.<sup>14</sup> Adapun Menurut Tjiptono, manajemen mutu terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.<sup>15</sup> Menurut Suharyanto (2005: 62);

TQM adalah sebuah kultur, dengan sifat yang melekat di dalam kultur ini adalah sebuah komitmen sepenuhnya terhadap kualitas dan sikap yang diperlihatkan melalui keterlibatan setiap individu dalam proses perbaikan produk maupun jasa secara kontinyu, melalui penggunaan metode ilmiah yang inovatif.

Manajemen mutu terpadu adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik. Manajemen mutu terpadu dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan

---

<sup>13</sup> Nasution, M. Nur, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2005), hal. 22.

<sup>14</sup> Suharyanto, Hadriyanus dan Agus Heruanto Hadna, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Media Wacana, 2005), hal. 7.

<sup>15</sup> Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2003), hal. 4.



organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut. Sebagai sebuah pendekatan, manajemen mutu terpadu mencari sebuah perubahan permanen dalam tujuan sebuah organisasi, dari tujuan 'kelayakan' jangka pendek menuju tujuan 'perbaikan mutu' jangka panjang. Institusi yang melakukan inovasi secara konstan, melakukan perbaikan dan perubahan secara terarah, dan mempraktekkan manajemen mutu terpadu, akan mengalami siklus perbaikan secara terus-menerus.

Manajemen mutu terpadu mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. Manajemen mutu terpadu menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan yang terus ingin meraih keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan. Manajemen mutu terpadu penting karena keputusan kualitas mempengaruhi masing-masing dari sepuluh keputusan yang dibuat manajer operasi.<sup>16</sup> Setiap keputusan tersebut berhadapan dengan suatu aspek identifikasi dan pemenuhan ekspektasi pelanggan. Pemenuhan ekspektasi tersebut membutuhkan penekanan manajemen mutu terpadu saat suatu perusahaan bersaing untuk menjadi pemimpin di pasar dunia. Manajemen mutu terpadu menghendaki komitmen total dari manajemen dimana komitmen ini harus disebarluaskan pada seluruh karyawan dan pada semua level dan departemen dalam organisasi. Sukses tidaknya implementasi manajemen mutu terpadu sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia perusahaan

---

<sup>16</sup> Jay Heizer dan Barry Render, *Operations Management Manajemen Operasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hal. 307.

untuk merealisasikannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu terpadu adalah suatu alat yang digunakan oleh manajemen suatu perusahaan yang melibatkan seluruh personel dalam perusahaan dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus atas produk, pelayanan, lingkungan yang berhubungan dengan produk perusahaan, dan manajemen perusahaan melalui metode ilmiah yang inovatif.

Dari beberapa pengertian tentang manajemen mutu terpadu di atas, secara garis besar dapat diartikan sebagai strategi dan filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan, seluruh manajer dan karyawan untuk saling bekerja sama di dalam meningkatkan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dari perusahaan tersebut. Pada dasarnya semua organisasi selalu melakukan perbaikan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut dilakukan secara *gradual*, bertahap dan secara berkelanjutan. Namun, peningkatan dengan cara bertahap dirasakan kurang memadai apabila ingin mengambil posisi di depan, dihadapkan pada pesaingnya. Untuk itu, perlu dilakukan perubahan secara menyeluruh terhadap seluruh proses kinerja organisasi. Inilah merupakan usaha yang dinamakan manajemen mutu terpadu.

### **C. Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu**

Prinsip-prinsip dasar manajemen mutu terpadu yang harus diperhatikan, yaitu, sebagai berikut: orientasi kepada pelanggan, berorientasi pada cara kerja tim (*team work*) dan partisipasi total dari setiap anggota tim, orientasi pada pengembangan sumber daya manusia, orientasi kepada pemecahan persoalan secara obyektif

rasional.<sup>17</sup> Prinsip Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) harus menjadi perhatian seluruh industri, khususnya di Indonesia. Terdapat 8 prinsip utama dari Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management*, yakni sebagai berikut:<sup>18</sup>

1. Tanggung jawab utama manajemen puncak (*top management*). Manajemen harus menciptakan struktur organisasi, rancangan suatu produk (*product design*), proses produksi, dan insentif untuk mendorong karyawan membuat produk yang bermutu. Menurut Juran, telah terjadi di Jepang bahwa mutu kepemimpinan di perusahaan-perusahaan Jepang telah memperluas kegiatan partisipasi (keikutsertaan) secara aktif dari para manajer seniornya. (*The critical variable in Japanese quality leadership is the extent of active participation by senior managers*).
2. Mutu harus difokuskan pada konsumen dan evaluasinya harus berbasis kepentingan konsumen. Organisasi perusahaan harus selalu menjalani hubungan yang erat dengan para konsumennya untuk mengetahui keinginan mereka (konsumen) yang berkaitan dengan produk yang mereka beli, sekaligus mengetahui manfaat apa yang ingin mereka peroleh dari produk yang mereka beli.
3. Desain proses produksi dan metode kerja harus jelas untuk mencapai kesesuaian mutu produk (*comformance quality product*). Gunakan mesin dan alat produksi yang berfungsi baik dan benar, proses perbaikan dari yang salah (*mistake proofing process*), cara terbaik dalam pelatihan untuk karyawan, sediakan lingkungan kerja yang baik, serta upaya mencegah produk cacat daripada memperbaikinya. Sinkroniskan sistem produksi secara ketat dengan komunikasi cepat antar buruh, meningkatkan kecepatan menemukan dan memecahkan masalah. Di Indonesia, terdapat kecenderungan lambat menemukan masalah baru, lebih lambat lagi upaya memecahkan masalah. Perilaku “telmi” (telat mikir) dan “teldak” (telat bertindak) akan menurunkan tingkat daya saing, karena pesaing bekerja dengan cepat berpikir dan cepat bertindak. Ubahlah cara kerja tradisional semacam itu. Organisasi modern menuntut setiap orang cepat berpikir dan bertindak.
4. Setiap karyawan bertanggung jawab atas tercapainya mutu produk yang baik. Untuk memudahkan saling kontrol hasil produknya diperlukan kerja

---

<sup>17</sup> Sritomo Wignjosoebrozo, *Pengantar Teknik dan Manajemen Industri*, (Surabaya: Prima Printing, 2003), hal. 304-305.

<sup>18</sup> Suyadi Prawirosentono, *Filosofi Baru Tentang Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management) Abad 21*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), hal. 91-93.

sama antarkaryawan untuk cepat menemukan masalah mutu suatu produk agar cepat pula dipecahkan.

5. Mutu tidak boleh dinilai setelah menjadi barang jadi, tetapi harus sejak awal (sejak membuat komponen).
6. Temukan masalah secara cepat lalu pecahkan secara cepat pula (*identify problem quickly and corrected immediately*). Buatlah mekanisme monitoring secara andal dengan cara memeriksa diri sendiri para karyawan (*self correction*) atas hasil kerja masing-masing. Bila menemukan yang salah cepat perbaiki atau laporkan lebih dahulu untuk didiskusikan cara pemecahannya secara cepat. Jadi, di sini pun diperlukan kejujuran (*sportivitas*) para karyawan secara individual.
7. Organisasi harus berusaha keras (*strive*) melaksanakan perbaikan mutu produk secara terus-menerus (*the organization must strive for continuous improvement*). Mutu produk yang sangat baik (*excellent*) adalah hasil kerja (*strive*) para pekerja untuk memperbaiki mutu produk secara berkelanjutan, terus-menerus, dan tanpa bosan. Hal ini merupakan hasil kerja produktif yang didasarkan pada pengalaman dan eksperimen. Jadi, struktur organisasi, prosedur kerja, dan kebijakan harus dibangun untuk mempromosikan dan akselerasi (percepatan) perbaikan mutu produk yang terus-menerus.
8. Perusahaan harus bekerja sama dengan pemasok bahan untuk melaksanakan TQM. Mengingat bahan baku (input) sangat berpengaruh atas hasil mutu produk, maka pihak manajemen harus berani mengenyahkan (tidak memakai) lagi pemasok yang kedapatan telah berlaku curang memasok mutu bahan yang buruk. Dalam hubungan dengan mutu bahan yang baik, sekarang di luar negeri banyak perusahaan hanya menjalin kerja sama dengan pemasok dalam rangka menjalankan program manajemen mutu. Bila produk yang dihasilkan baik karena program manajemen mutu dapat dijalankan dengan baik, berarti perusahaan dapat “mudah” memperoleh sertifikat ISO-9000. Sekali dapat sertifikat ISO berarti harus mampu mempertahankannya.

Selanjutnya West-Burnham (1995) mengidentifikasi empat prinsip utama pada fokus pelanggan di dalam teori manajemen mutu terpadu:<sup>19</sup>

1. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan bukan penyuplai (misal, pelajaran seharusnya sesuai dengan tujuan)
2. Sekolah-sekolah dan perguruan tinggi seharusnya ‘dekat dengan pelanggan’, sehingga mereka memenuhi kebutuhan mereka (misal,

---

<sup>19</sup> Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2008), hal. 195.

- engarahan konsultasi orangtua harus disesuaikan dengan waktu orangtua daripada waktu guru)
3. Sekolah dan perguruan tinggi yang bermutu, tahu pelanggannya dan mengambil kesempatan untuk mencari tahu kebutuhan-kebutuhan dan kesukaan-kesukaan mereka (misal, survey orangtua atau siswa terhadap aspek kehidupan sekolah)
  4. Kepuasan konsumen bisa ditentukan dengan momen kebenaran (*moment of truth*), yang memberikan contoh-contoh mutu baik atau buruk. Mutu tercakup dalam pengalaman-pengalaman pelanggan daripada aspirasi penyuplai (peneia layanan).

Adapun menurut Hensler dan Brunell ada empat prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu. Keempat prinsip tersebut adalah:<sup>20</sup>

1. Kepuasan pelanggan

Dalam manajemen mutu terpadu, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk dalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasi untuk memuaskan ara pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

Menurut Vincent Gasperz dalam bukunya manajemen mutu terpadu pada dasarnya konsumen atau pelanggan dibedakan menjadi tiga bagaian yaitu:<sup>21</sup>

- a) Konsumen Internal (*internal customer*)
- b) Konsumen antara (*intermediate customer*)
- c) Konsumen eksternal (*external customer*)

---

<sup>20</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Op.Cit.*, hal. 14-15.

<sup>21</sup> Vincent Gaspersz, *Manajemen Bisnis Total*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), hal.

Dari semua usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk memuaskan konsumen, hanya satu kunci utama yang paling penting yaitu kerjasama antara pemasok, konsumen dan pihak manajemen perusahaan dalam menspesifikasikan produk yang dapat memenuhi harapan konsumen.

2. Respek terhadap setiap orang  
Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.
3. Manajemen berdasarkan fakta  
Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan.
4. Perbaikan berkesinambungan  
Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Untuk melaksanakan manajemen mutu terpadu diperlukan beberapa persyaratan sebagai berikut:<sup>22</sup>

1. Komitmen dari manajemen puncak  
Manajer puncak minimum harus meluangkan sepertiga waktunya untuk usaha pelaksanaan manajemen mutu terpadu. Pentingnya keterlibatan langsung manajemen puncak ini untuk memimpin dan menunjukkan bahwa manajemen mutu terpadu sangat penting bagi perusahaan. Dengan demikian, dalam pelaksanaan sehari-hari manajemen puncak terlibat langsung dalam pengambilan keputusan secara rasional sehubungan dengan perubahan yang akan dilakukan.
2. Komitmen terhadap sumber daya yang dibutuhkan  
Meskipun implementasi manajemen mutu terpadu tidak lepas dengan biaya, namun segalanya tidak perlu mahal. Biaya yang dibutuhkan sebagian besar untuk pelatihan dan konsultan sehingga dana harus selalu

---

<sup>22</sup> H.B. Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 197-198.

tersedia. Hal yang menyulitkan adalah sulitnya memprediksi tingkat dan waktu pengembaliannya sehingga sulit untuk mengetahui dengan pasti berapa keuntungan yang akan dicapai apabila investasi dilakukan untuk pelatihan.

3. Komite pengaruh organisasi

Fungsi komite ini adalah untuk menentukan cara implementasi manajemen mutu terpadu dan selanjutnya memantau pelaksanaannya. Komite pengarah yang dibentuk beroperasi sebagai suatu tim, bukan hanya sebagai staf. Komite pengarah menetapkan visi dan sasaran organisasi, membentuk tim untuk mencapai sasaran tersebut, memantau kemajuannya, dan memberikan penghargaan atas prestasi tim tersebut. Hal yang terpenting adalah keterlibatan manajemen agar terdapat kesatuan arah, komando dan tujuan.

4. Perencanaan dan publikasi

Perencanaan dan publikasi menyangkut hal-hal, seperti: pernyataan visi perusahaan, sasaran dan tujuan umum, rencana implementasi manajemen mutu terpadu, program penghargaan dan pengakuan prestasi serta pendekatan publisitas agar seluruh karyawan mengetahui hal yang terjadi sepanjang waktu agar karyawan memahami dan mendukung keputusan manajemen.

5. Infrastruktur yang mendukung penyebarluasan dan perbaikan berkesinambungan.

Yang termasuk infrastruktur pendukung adalah visi, tujuan, program pengakuan, dan penghargaan atas kinerja, komunikasi, prosedur dan organisasi.

Selain kelima tugas awal tersebut, masih terdapat tugas lain yang harus dilakukan, yaitu melatih komite pengarah, identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, identifikasi pendukung potensi manajemen mutu terpadu, identifikasi pelanggaran internal dan eksternal, serta menyusun cara untuk menentukan kepuasan pelanggan. Untuk merealisasikan sistem manajemen yang bermutu, Deming mengembangkan prinsip manajemen yang terkenal dengan 14 butir Prinsip Manajemen Deming yaitu:<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 307.

1. Ciptakan tujuan yang mantap demi perbaikan produk dan jasa, dengan tujuan menjadi lebih kompetitif dan tetap dalam bisnis serta memberikan lapangan kerja.
2. Adopsi filosofi baru. Bahwa lingkungan selalu berubah dan berimplikasi pada perubahan organisasi dan menjadi tanggungjawab pemimpin untuk menjadi pelopor pembaharuan.
3. Hentikan ketergantungan pada inspeksi massal untuk memperoleh mutu.
4. Akhiri kebiasaan bisnis hanya berdasarkan harga, sebaliknya minimumkan biaya total.
5. Perbaiki sistem produksi dan jasa secara konstan dan terus menerus hingga dapat mengurangi biaya.
6. Lembagakan metode pelatihan yang modern di tempat kerja.
7. Lembagakan kepemimpinan yang mampu menampilkan perilaku yang mendorong staf bekerja lebih produktif.
8. Hilangkan rasa takut dalam bekerja sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif untuk organisasi.
9. Pecahkan hambatan diantara departemen.
10. Hilangkan slogan, desak-desakan, dan target untuk mencapai “kerusakan nol” dan tingkatkan produktivitas baru yang lebih tinggi.
11. Hilangkan kuota numerik.
12. Hilangkan hambatan terhadap kebanggaan keterampilan kerja.
13. Lembagakan program pendidikan dan pengembangan diri secara serius.
14. Lakukan tindakan untuk melakukan transformasi. Setiap orang dalam organisasi harus mentransformasikan butir-butir di atas.

Untuk mengefektifkan konsep Deming itu, Heizer (2000) membagi upaya peningkatan kualitas menjadi 6 cara dalam manajemen mutu terpadu. Ke-enam program itu adalah:<sup>24</sup>

1. Perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement*)
2. Berdayakan karyawan (*employee empowerment*)
3. Meniru dan memodifikasi (*benchmarking*)
4. Terapkan konsep *just-in-time*
5. Terapkan konsep Taguchi
6. Terapkan dan kaji 7 alat-alat *Total Quality Management*

Prinsip daripada Pengendalian Mutu Terpadu (TQM) adalah bahwa sistem manajemen *Total Quality Management* melibatkan semua elemen karyawan mulai

---

<sup>24</sup> Sobarsa Kosasih, *Op.Cit.*, hal. 81.



dari top pimpinan atau “*Top Management*” sampai dengan pelaksana teknis/operator “*button up management*”. Sistem manajemen mutu terpadu harus dimegerti, dipahami dan diterapkan secara sinergis, efisien dan efektif dalam semua aktivitas di lingkungan perusahaan demi tercapainya tujuan, sasaran dan target produktivitas sesuai dengan kebijakan pimpinan puncak. Beberapa prinsip dalam penerapan sistem manajemen mutu terpadu adalah sebagai berikut:<sup>25</sup>

1. Merupakan komitmen pimpinan puncak (*Top Management*)
2. Pengertian dari “total” yaitu terpadu yang berarti manajemen yang diterapkan melibatkan seluruh aparat di lingkungan perusahaan
3. Apabila terjadi kekurangan atau kelemahan baik secara sengaja atau tidak sengaja yang sangat berdampak pada menurunnya efisiensi dan efektivitas produksi, secara serius hal ini harus dicermati dan ditangani secara tuntas serta segera dicari titik permasalahannya dan dilakukan tindakan perbaikan (*continue improvement*) yang berkelanjutan, misalnya meningkatkan kelompok diskusi tingkat supervisor untuk membahas dan menyelesaikan data/statistik pada sore hari (*statistical activities and monitoring*), pemecahan masalah yang diperoleh (*solving problems*), pendidikan dan pelatihan teknis langsung kepada staf yang berkepentingan menangani permasalahan di lapangan (*training and education*).
4. Ditetapkannya aturan-aturan kesepakatan yang dijadikan sebagai kebijakan tertulis dan merupakan alat atau “*tools*” dalam operasional sistem manajemen mutu terpadu.

Sedangkan Crosby dalam buku Engkoswara (2011: 41) mengatakan bahwa manajemen yang bermutu menganut konsep *zero defect* yaitu dengan melakukan pekerjaan dengan benar dari awal. Program Crosby tentang “kerusakan nol” terdiri dari 14 langkah, yaitu:

1. *Management Commitment*; bisa berupa visi bersama (*shared vision*) yang dikomunikasikan dan selalu disegarkan agar menjadi komitmen bersama.

---

<sup>25</sup> Engkoswara dan Aan Komariah, *Op.Cit.*, hal. 309-340.

2. *Quality Improvement Team*; merupakan tim yang memiliki tugas menetapkan dan mengatur program yang akan diimplementasikan pada seluruh organisasi. Tim ini juga berfungsi sebagai pengendali, pemerbaik, dan peningkat mutu.
3. *Quality Measurement*; pengukuran terhadap mutu sangat penting, maka diperlukan berbagai teknik dan metode pengukuran yang tepat melalui monitoring dan evaluasi.
4. *Cost of Quality*; biaya mutu terdiri dari hal-hal yang berkaitan dengan biaya kesalahan, pekerjaan ulang, pembatalan, monitoring dan evaluasi. Sangat penting melakukan identifikasi terhadap biaya mutu.
5. *Quality Awareness*; penting untuk menumbuhkan kesadaran pada setiap orang dalam organisasi tentang kebutuhan program peningkatan kualitas. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui pertemuan yang teratur antara manajemen dan pegawai untuk membicarakan masalah-masalah khusus dan pemecahannya.
6. *Corrective Action*; supervisi yang insentif dapat menemukan beberapa kesalahan dan mengoreksinya secara benar.
7. *Zero Defect Planning*; dibuat oleh tim manajemen mutu dan diperkenalkan kepada seluruh anggota organisasi.
8. *Supervisor Training*; elatihan supervisor penting agar ia dapat berperan dalam proses peningkatan mutu.
9. *Zero Defect Day*; suatu ide untuk menetapkan bahwa “setiap hari adalah hari tanpa kesalahan dalam bekerja”.
10. *Goal Setting*; berkaitan dengan *Zero Defect Day*, perlu kiranya ditetapkan tujuan yang spesifik dan dapat diukur.
11. *Error-cause Removal*; penting kiranya ada suatu komunikasi antara pegawai dengan manajemen tentang situasi yang sulit dalam implementasi penibgkatan mutu. Cara terbaik untuk mencapainya adalah dengan menetapkan standar sehingga komunikasi dapat sampai pada garis manajer yang tepat.
12. *Recognition*; sangat penting memberikan penghargaan atas partisipasi dan prestasi anggota. Karena pengakuan merupakan salah satu hal yang penting disamping gaji.
13. *Do it Over Again*; program mutu senantiasa tidak pernah berakhir. Satu tujuan tercapai maka perlu dicapai program lain begitu seterusnya, kerjakan secara terus menerus.

Dilihat dari beberapa prinsip-prinsip dari manajemen mutu terpadu dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen mutu terpadu sangatlah bermanfaat, tepat dan positif untuk diterapkan di berbagai lingkungan termasuk lingkungan pendidikan,

selain itu juga bermanfaat bagi sistem kepemimpinan (*managerial*) pada kondisi saat ini. Prinsip dari sistem manajemen mutu terpadu adalah melibatkan semua elemen karyawan mulai dari "Top Management" sampai dengan pelaksana teknis "Button Up Management". Sistem manajemen mutu terpadu harus dimengerti, dipahami dan diterapkan dengan efisien dan efektif dalam semua aktifitas di lingkungan perusahaan untuk mencapai tujuan, sasaran dan target produktivitas sesuai dengan kebijakan *Top management*, yang dapat membantu perusahaan mewujudkan hasil yang berpotensi dari teknologi informasi.

#### **D. Karakteristik Manajemen Mutu Terpadu**

Ada sepuluh karakteristik manajemen mutu terpadu yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis yaitu seperti Fokus pada Pelanggan, Obsesi terhadap Kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim, Perbaikan Sistem Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan dan adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Dari sepuluh macam karakteristik tersebut, penjabarannya adalah sebagai berikut:<sup>26</sup>

1. Fokus pada pelanggan  
 Dalam manajemen mutu terpadu, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa.
2. Obsesi terhadap kualitas  
 Dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua

---

<sup>26</sup> M.Nur Nasution, *Op.Cit*, hal. 22.

karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif. Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik? Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip '*good enough is never good enough*'.

### 3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan manajemen mutu terpadu, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

### 4. Komitmen jangka panjang

Manajemen mutu terpadu merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan manajemen mutu terpadu dapat berjalan dengan sukses.

### 5. Kerjasama tim (*team work*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

### 6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

### 7. Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan manajemen mutu terpadu, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

### 8. Kebebasan yang terkendali

Dalam manajemen mutu terpadu, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut

dapat meningkatkan ‘rasa memiliki’ dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan tujuan

Supaya manajemen mutu terpadu dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan ‘rasa memiliki’ dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

West-Burnham et.al. (1995, hal.28) membuat sebuah daftar ciri-ciri utama dari manajemen mutu terpadu berdasar pada sebuah tinjauan dari literatur:<sup>27</sup>

1. Mutu didefinisikan dalam terma kebutuhan pelanggan daripada kebutuhan penyedia layanan
2. Manajemen mutu didasarkan pada perbaikan terus-menerus dan sebuah penekanan pada pencegahan daripada deteksi
3. Mutu dapat diukur
4. Mutu membutuhkan kepemimpinan yang bervisi tapi tidak mengurangi tanggungjawab individual
5. Mutu harus meliputi hubungan di tempat kerja misal struktur pekerja dan manajemen berbasis tim
6. Manajemen mutu digerakkan oleh visi dan nilai-nilai
7. Jaminan mutu melibatkan konsistensi tingkat tinggi
8. Manajemen mutu memerlukan tinjauan yang konstan.

Manajemen mutu terpadu meletakkan tanggung jawab mutu kepada seluruh anggota organisasi, bersifat proaktif, dan menggunakan sistem pengawasan melekat,

---

<sup>27</sup> Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2008), hal.193.

kerusakan (kalau ada) ditemukan kali pertama, sehingga produk yang dihasilkan dapat memenuhi harapan pelanggan serta bebas dari cacat. Sehubungan dengan itu, Anonim (1997) mengemukakan tiga macam komponen manajerial manajemen mutu terpadu, yaitu: sistem penjaminan mutu, teknik dan peralatan mutu, dan kerja tim. Sejalan dengan ciri-ciri tersebut, David Hutton (2000) menyatakan beberapa ciri-ciri dari manajemen mutu terpadu, yaitu:<sup>28</sup>

- a. Fokus organisasi ialah untuk memuaskan kebutuhan pelanggan
- b. Mengembangkan dan memberdayakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi secara sempurna
- c. Melibatkan semua personil organisasi untuk menemukan cara terbaik dalam melaksanakan peran atau fungsinya
- d. Mengelola proses bisnis secara keseluruhan, bukan hanya fungsi atau departemen
- e. Pengelolaan organisasi yang didasarkan pada fakta serta menggunakan data dan informasi yang sah
- f. Memberikan nilai tambah kepada masyarakat, sekaligus mencapai sasaran finansial.

Dalam mencapai keberhasilan suatu perusahaan, dalam menerapkan manajemen mutu terpadu yang di dalamnya terdapat beberapa karakteristik maupun ciri-ciri yang perlu diperhatikan dan dipahami agar dalam penerapan manajemen mutu terpadu dapat berjalan dengan baik dan berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan, yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan yang diinginkan yaitu perbaikan kualitas.

---

<sup>28</sup> Murdifin Haming dan Mahfud Nurnajamuddin, *Manajemen Produksi Modern*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 140-141.

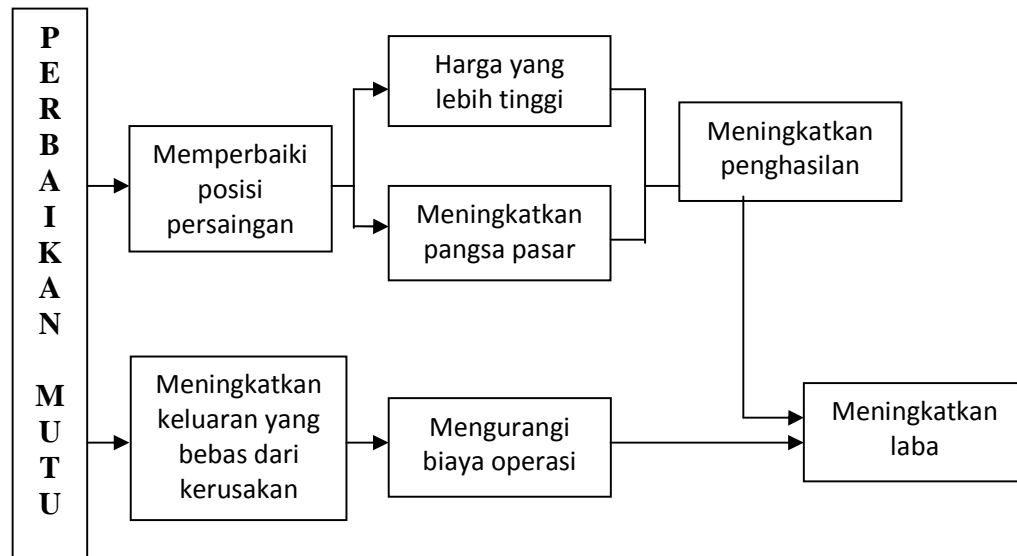
### **E. Manfaat Manajemen Mutu Terpadu**

Manajemen mutu terpadu juga digunakan untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan di pasar dan sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan dalam menghasilkan output dengan mutu berkualitas. Produk yang berkualitas yang mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen secara berkelanjutan (*sustainable satisfaction*) akan menimbulkan pembelian yang berkelanjutan yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan mencapai skala ekonomi dengan akibat penurunan biaya produksi.<sup>29</sup> Manfaat manajemen mutu terpadu adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Menurut Nasution (2001:42) manfaat manajemen mutu terpadu dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan seperti tampak pada gambar di bawah ini.

---

<sup>29</sup> Buddy Ibrahim, *TQM Total Quality Management – Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global*, (Jakarta: Djambatan, 2000), hal. 22.

**Gambar 2.2**  
**Manfaat Manajemen Mutu Terpadu**



Ada beberapa keuntungan pengendalian mutu yang digambarkan Ishikawa (1992) yang dikutip oleh Chairany dan Lestari (2011:13), antara lain:

1. Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.
2. Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan.
3. Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan.
4. Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah.

Dari penjelasan tentang manfaat manajemen mutu terpadu dapat dipahami bahwa sebenarnya manajemen mutu terpadu memiliki tujuan utamanya yaitu perbaikan kualitas, perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan maupun



lembaga lainnya yang menerapkan manajemen mutu terpadu tidak lain bertujuan untuk meningkatkan penghasilan dan tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan laba instansi yang terkait agar instansi tersebut dapat terus berjalan dan tetap hidup dalam persaingan yang semakin ketat saat sekarang ini. Manfaat dari manajemen mutu terpadu, yaitu: keluhan dari berbagai pihak dapat dieliminasi sekecil mungkin, pemanfaatan sumber daya yang dimiliki lebih optimal, aktivitas lebih efektif dan efisien, memperoleh pengakuan dari pihak lain. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Implementasi manajemen mutu terpadu dapat meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif), meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan efektivitas pada semua kegiatan; meningkatkan efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui peningkatan produktivitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.