

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 PENGERTIAN KUALITAS.

Dalam kehidupan sehari-hari sering kita mendengar masalah kualitas, kualitas merupakan topik yang hangat di dunia bisnis dan akademik. Faktor utama yang menentukan kinerja suatu perusahaan adalah kualitas barang dan jasa yang dihasilkan. Produk dan jasa yang berkualitas adalah produk dan jasa yang sesuai dengan apa yang diinginkan konsumennya.

Selain itu kualitas memerlukan suatu proses perbaikan yang terus menerus (Continuous Improvement Process) yang dapat diukur baik secara individual, organisasi, koperasi dan tujuan kinerja nasional.

Kualitas produk meliputi kualitas barang baku dan barang jadi, sedangkan kualitas proses meliputi kualitas segala sesuatu yang berhubungan dengan proses produksi perusahaan manufaktur dan proses penyediaan jasa atau pelayanan bagi perusahaan jasa.

Kualitas harus dibangun sejak awal, dari penerimaan input hingga perusahaan menghasilkan output bagi pelanggannya.

Ada banyak definisi tentang kualitas yang sebenarnya definisi atau pengertian yang satu hampir sama dengan definisi yang lain, menurut *Juran (1962)* kualitas adalah kesesuaian dengan tujuan dan manfaatnya ; *Crosby (1979)* kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan yang meliputi availability, delivery, reliability, maintainability dan cost effectiveness ; dan menurut *Deming (1982)* kualitas harus bertujuan memenuhi kebutuhan pelanggan sekarang dan di masa mendatang.

Maka secara garis besar kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

2.1.1 Kualitas pada Industri Manufaktur.

Ada beberapa alasan perlunya kualitas bagi industri, menurut *Ruszel (1996)* terdapat enam aspek penting kualitas yaitu :

- Meningkatkan reputasi perusahaan
- Menurunkan biaya
- Meningkatkan pangsa pasar
- Dampak Internasional

- Adanya pertanggung jawaban produk
- Mewujudkan kualitas yang penting

Secara umum dapat dikatakan bahwa produk atau jasa itu akan dapat diwujudkan

Bila orientasi seluruh kegiatan perusahaan atau organisasi tersebut berorientasi pada kepuasan pelanggan. Kualitas pada industri manufaktur selain menekankan pada produk yang dihasilkan, juga perlu diperhatikan kualitas pada proses produksi, yang terbaik adalah apabila perhatian pada kualitas bukan pada produk akhir, melainkan proses produksinya atau produk yang masih ada dalam proses sehingga bila diketahui ada cacat atau kesalahan dapat cepat diperbaiki.

Dengan demikian produk akhir yang dihasilkan adalah produk yang bebas cacat dan tidak ada lagi pemborosan karena tidak perlu dilakukan pekerjaan ulang.

2.1.2 Biaya Kualitas

Terdapat dua golongan besar biaya kualitas, yaitu biaya untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan biaya yang harus dikeluarkan karena menghasilkan produk cacat.

-
Menurut *Russet (1966)* biaya kualitas tersebut adalah sebagai berikut :

a. Biaya untuk menghasilkan produk yang berkualitas yaitu biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk membuat produk yang berkualitas sesuai dengan keinginan pelanggan, meliputi :

- Biaya pencegahan yaitu biaya untuk mencegah kerusakan atau cacat produk yang terdiri dari :

i. *Biaya perencanaan kualitas* : dikeluarkan untuk membuat perencanaan

ii. *Biaya perancangan produksi* : dikeluarkan untuk merancang produk

iii. *Biaya pemrosesan* : dikeluarkan untuk dapat menjalankan proses produksi

iv. *Biaya pelatihan* : dikeluarkan untuk mengadakan pelatihan bagi karyawan sehingga menuntut karyawan bertanggungjawab dalam membuat produk

v. *Biaya informasi* : dikeluarkan untuk mengadakan survei pelanggan tentang kualitas produk

- Biaya penilaian yaitu biaya untuk mengadakan pengujian terhadap produk yang di hasilkan, meliputi :

-

- i Biaya untuk mengadakan inspeksi & pengujian
 - ii Biaya peralatan pengujian
 - iii Biaya operator
- b. Biaya yang dikeluarkan karena perusahaan menghasilkan produk cacat
- Biaya kegagalan internal
 - Biaya kegagalan eksternal

2.1.3 Lingkup Pengendalian Kualitas

Pengendalian mutu dapat dibedakan menjadi 2 tahapan yaitu :

1. Pengendalian mutu selama pengolahan proses

Pada kondisi ini contoh – contoh atau sample dari hasil diambil pada Waktu yang sama, kemudian dilanjutkan dengan pengecekan Statistik untuk melihat apakah proses dimulai dengan baik. Pengendalian mutu selama proses ini termasuk juga pengendalian mutu terhadap bahan baku yang akan digunakan dalam proses.

2. Pengendalian mutu terhadap produk

Untuk menjaga agar produk hasilnya cukup baik mutunya atau banyak cacatnya, tidak keluar atau lolos dari pabrik sampai ke

konsumen, maka perlu diadakan pengendalian mutu terhadap hasil produk.

2.1.4 Fungsi Mutu

Sebuah aspek tambahan yang penting untuk produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan adalah layak digunakan (fit for use), yang merupakan penertian dasar dari mutu. Pada dasarnya terdapat tiga fungsi utama mutu suatu produk yaitu :

1. Pemeriksaan mutu (Quality Inspection)

Dengan adanya mutu suatu produk maka dapat dilakukan pemeriksaan mutu, yaitu tindakan untuk mengetahui sesuatu sesuai dengan yang dimaksud atau tidak

2. Pengendalian mutu (Quality Control)

Bila suatu produk telah melalui tahap pemeriksaan mutu, ternyata diketahui bahwa produk tersebut tidak sesuai dengan persyaratan, maka dilakukan tindakan pengendalian terhadap kondisi tadi dengan membawa produk tersebut kedalam kondisi " fit for use "

3. Pemastian mutu (Quality assurance)

Mutu tidak dijamin melalui pemeriksaan saja. Mutu memerlukan desain yang rasional, pelaksanaan operasi, dan prosedur pengendalian mutu yang benar.

Mutu dapat dipastikan sedemikian rupa sehingga konsumen yang membeli dapat bebas dari rasa cemas dalam jangka panjang.

2.2 PENGERTIAN PENGENDALIAN MUTU.

Sementara menurut beberapa ahli pengendalian mutu mempunyai pengertian yang cukup beragam diantaranya adalah :

1. Menurut Standar Industri Jepang (JIS)

Pengendalian kualitas adalah suatu sistem tentang metode produksi yang secara ekonomis memproduksi barang – barang atau jasa yang bermutu yang memenuhi kebutuhan konsumen

2. Pengendalian kualitas adalah mengembangkan, mendesain, memproduksi an memberikan jasa produk bermutu yang paling ekonomis, paling berguna dan selalu memuaskan bagi konsumen

Dari uraian diatas terlihat bahwa pengendalian mutu merupakan suatu kegiatan yang erat hubungannya dengan proses produksi, dimana pada pengendalian mutu ini dilakukan pemeriksaan atau pengujian atas karakteritik mutu yang dimiliki oleh produk. Kemudian dengan analisis akan didapat sebab – sebab terjadinya penyimpangan, sebagai dasar ntuk tindakan perbaikan dan pencegahan.

Pengendalian mutu dilakukan sebelum melakukan produksi, selama proses berlangsung dan setelah produk jadi dan untuk metode atau alat pengendalian mutu yang digunakan sebaiknya disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan perusahaan.

2.3 TOTAL QUALITY MANAGEMENT.

Seperti halnya kualitas, definisi TQM juga ada bermacam-macam. TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas,team work, produktivitas,dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Pawitra,1993, P.135).

Total Quality Management (TQM) berasal dari beberapa kata yaitu kata “ **Total** “ yang berarti keseluruhan atau terpadu ; ”

Quality " yang berarti Kualitas ; dan " **Management** " yang diartikan dengan pengelolaan. Manajemen didefinisikan sebagai proses planing, aorganizing, statting, leading, dan controling terhadap seluruh kegiatan dalam Industri.

2.3.1 Sejarah Perkembangan TQM

Evolusi gerakan total quality dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh Bapak Manajemen Ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an.

TQM bermula di AS selama PD II, ketika ahli statistik AS bernama W. Edward Deming yang menolong para insinyur dan teknisi untuk menggunakan teori statistik untuk memperbaiki kualitas produksi.

TQM muncul sebagai respon pada kesulitan membaaur pendekatan pada kualitas teknis dengan tenaga kerja yang berkembang pesat tak terlatih atau semi terlatih saat dan setelah PD II.

TQM juga menekankan pada pentingnya input namun mengembangkannya dari kompetensi teknik termasuk pentingnya motivasi orang dan kemampuannya untuk bekerja dalam Tim dalam memecahkan persoalan. Sebagai tambahan TQM berfokus pada

pentingnya proses bisnis yang baik sehingga kebutuhan detail pelanggan dapat sepenuhnya tercapai.

2.3.2 Konsep dan Filosofi Total Quality Management (TQM)

Menurut *Goestch dan Davis (1995)* pendekatan total Quality Management memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

a. Fokus pada kepuasan pelanggan .

Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk/ jasa yang disampaikan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan.

b. Obsesi terhadap kualitas.

c. Pendekatan Ilmiah.

Dalam hal ini data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (Benchmark), memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen Jangka Panjang.

e. Kerjasama TIM (Teamwork)

f. Perbaikan Sistem secara berkesinambungan

g. Pendidikan dan pelatihan

h. Kebebasan yang terkendali

i. Keseragaman Tujuan

j. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawannya.

TQM merupakan suatu metode kuantitatif dan sumberdaya manusia untuk memperbaiki dalam penyediaan bahan baku maupun pelayanan bagi industri / organisasi.

TQM lebih merupakan sikap dan perilaku berdasarkan kepuasan atas pekerjaannya dan kerja tim, TQM menghendaki komitmen total dari management sebagai pemimpin organisasi dimana komitmen ini harus disebarluaskan pada seluruh karyawan dan semua level atau departement dalam perusahaan.

Dalam pengertian mengenai total quality management tersebut, penekanan utama adalah pada kualitas yang didefinisikan dengan mengerjakan segala sesuatu dengan lebih baik. Hal ini yang melatarbelakangi kosep zero defect. Dalam hal ini perusahaan yang melaksanakan TQM mengenal tiga pantangan yaitu pantang menerima, memproses, dan menyerahkan produk cacat. Kesalahan atau cacat (defect) hanya akan terjadi bila sejak dari proses awal tidak ditekankan masalah kualitas.

2.3.3 Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan TQM.

TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen

traditional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan khusus.

Beberapa kesalahan yang sering dilakukan pada TQM antara lain :

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari management senior inisiatif supaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat langsung dalam pelaksanaannya.

2. Team Mania .

Dalam hal ini ada dua hal yang perlu diperhatikan .

Pertama : Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif dan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota team yang baik.

Kedua : Perusahaan harus melakukan perubahan budaya supaya kerjasama tim tersebut dapat berhasil.

3. Proses penyebarluasan (deployment)

Kurang terlibatnya antara pelanggan dan distributor / pemasik.

4. Menggunakan Pendekatan yang terbatas dan dogmatis.

Para pakar kualitas mendorong perusahaan untuk menyesuaikan program kualitas dengan kebutuhan masing-masing.

traditional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan khusus.

Beberapa kesalahan yang sering dilakukan pada TQM antara lain :

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari management senior inisiatif supaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat langsung dalam pelaksanaannya.

2. Team Mania

Dalam hal ini ada dua hal yang perlu diperhatikan .

Pertama : Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif dan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota team yang baik.

Kedua : Perusahaan harus melakukan perubahan budaya supaya kerjasama tim tersebut dapat berhasil.

3. Proses penyebarluasan (deployment)

Kurang terlibatnya antara pelanggan dan distributor / pemasik.

4. Menggunakan Pendekatan yang terbatas dan dogmatis.

Para pakar kualitas mendorong perusahaan untuk menyesuaikan program kualitas dengan kebutuhan masing-masing.

5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis.

Dalam hal ini diperlukan waktu yang lama untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru.

6. Empowerment yang bersifat prematur.

Dalam upaya perbaikannya perusahaan membutuhkan sasaran & tujuan yang jelas sebagai tidak salah dalam melakukan sesuatu.

2.3.4 Perangkat TQM dalam pemecahan masalah.

Pakar kualitas W. Edwards Deming mengajukan cara pemecahan masalah melalui Statistical Process Control (SPC) yang dilandasi 7 alat statistik utama yaitu

1. Diagram Sebab Akibat.

Diagram sebab akibat sering disebut dengan diagram tulang ikan (Fishbone Diagram), dikembangkan pertama kali oleh pakar kualitas Jepang Kaoru Ishikawa.

Diagram ini digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis suatu proses atau situasi dan menemukan kemungkinan penyebab suatu persoalan/ masalah yang terjadi.

Alat ini merupakan satu-satunya alat dari 7 alat SPC yang didasarkan pada statistika, manfaat diagram ini adalah dapat

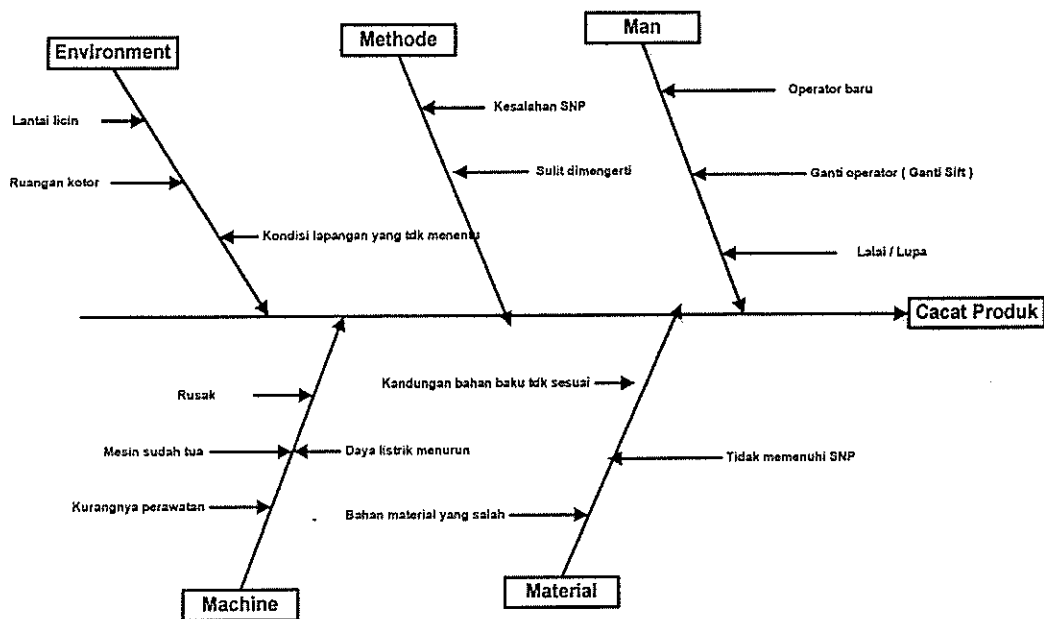
memisahkan penyebab dari gejala, memfokuskan perhatian pada hal-hal yang relevan.

Langkah – langkah pembuatan diagram ini adalah :

- 1. Menentukan masalah yang akan diperbaiki dan digambarkan pada sebelah kanan diagram.
2. Menentukan faktor – faktor utama dan menggambarkan pada bagian kiri.
3. Menentukan kembali faktor – faktor yang lebih terinci dari setiap faktor utama.

Secara umum faktor – faktor utama dalam diagram tulang ikan ini adalah :

- a. Mesin
- b. Metode
- c. Manusia
- d. Manusia
- e. Lingkungan



Gambar 2.1 Diagram Sebab Akibat

2. Check Sheet

Lembar pemeriksaan ini merupakan suatu bentuk laporan keadaan yang terjadi secara aktual. Tujuan digunakan alat ini adalah untuk mempermudah proses pengumpulan data bagi tujuan-tujuan tertentu dan menyajikannya dalam bentuk yang komunikatif sehingga dapat konversi menjadi informasi.

ITEM	A	B	C	D	E
.....	VV	V		VV	
.....		VV	VV	V	VV
.....		V		V	VV
.....		VV V	V	VV	

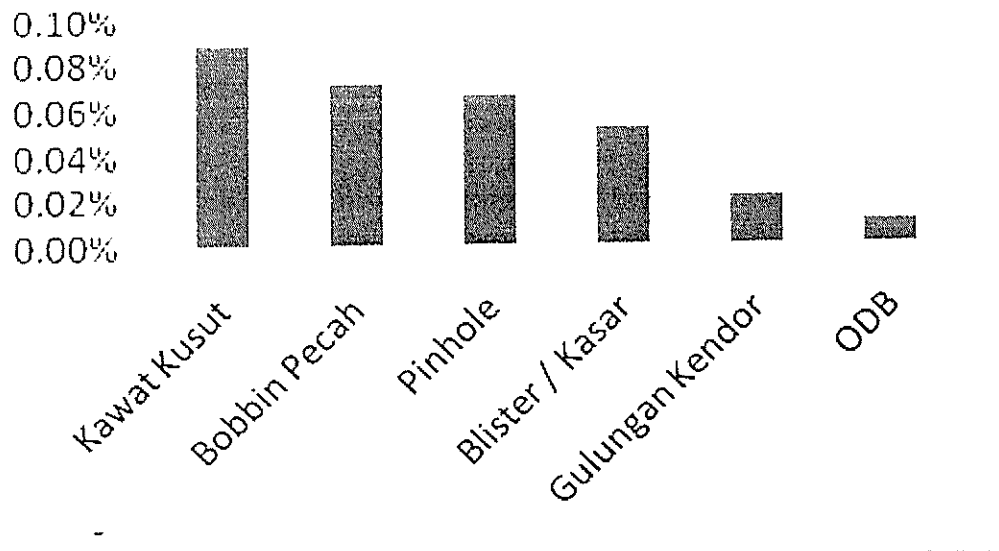
Gambar 2.2 Check Sheet

3. Diagram Pareto

Diagram ini untuk mengklasifikasikan masalah menurut sebab dan gejalanya.

Prinsip yang mendasari diagram ini adalah aturan ' 80-20 ' yang menyatakan bahwa 80% of the trouble comes from 20% of the problems.

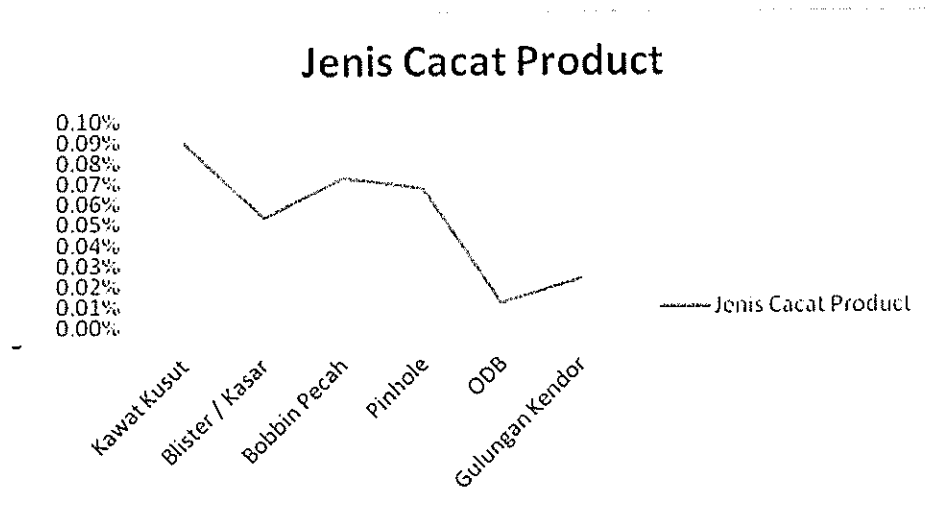
Pareto Cacat Produk



Gambar 2.3 Diagram Pareto

4. Run Chart dan Control Chart.

Run Chart digunakan untuk mengidentifikasi kecenderungan yang terjadi dengan jalan menggambarkan/ memetakan data selama periode waktu tertentu.



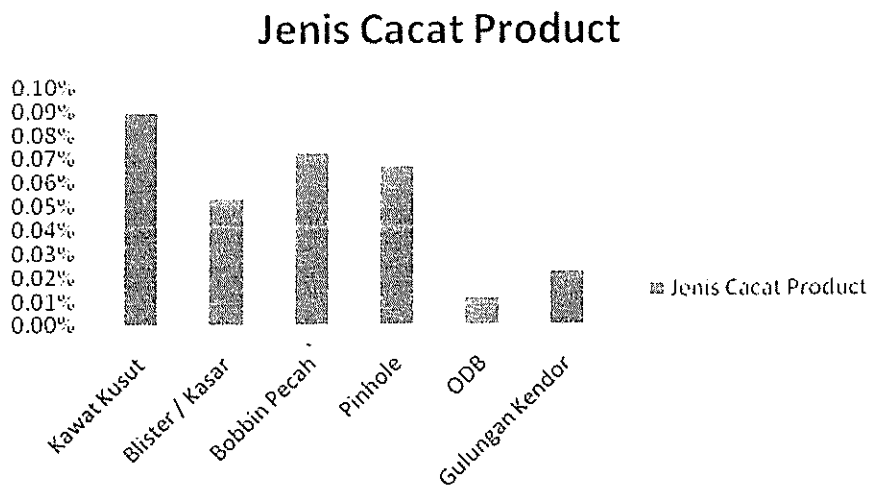
Gambar 2.4 Run Chart

Control chart berguna untuk menganalisis proses dengan tujuan memperbaikinya secara terus menerus. Grafik ini mendeteksi penyimpangan abnormal dengan bantuan grafik garis. Grafik ini berbeda dengan grafik lainnya karna adanya garis kendali batas (limit) ditengah,atas,bawah.

5. Histogram.

Histogram merupakan suatu diagram yang dapat menggambarkan penyebaran / standar deviasi suatu proses.

Alat tersebut terutama digunakan untuk menentukan masalah dengan memeriksa bentuk dispersi,nilai rata-rat,dan sifat dispersi.



Gambar 2.6 Histogram

6. Stratifikasi.

Stratifikasi merupakan teknik pengelompokan data kedalam kategori-kategori tertentu, agar data dapat menggambarkan permasalahan secara jelas sehingga kesimpulan-kesimpulan dapat lebih mudah diambil.

Kita akan mengklasifikasikan data untuk tujuan yang bermacam – macam antara lain :

a. Data untuk membantu memahami situasi sebenarnya.

Data ini dikumpulkan untuk memeriksa besarnya dispersi ukuran komponen yang datang dari proses permesinan atau

untuk menguji persentase komponen rusak atau cacat yang terdapat dalam lot yang diterima.

b. Data untuk analisis

Data analisis dapat digunakan sebagai contoh dalam menguji hubungan antara sebuah cacat dan penyebabnya. Data yang dikumpulkan dengan mengamati hasil yang lalu dan melakukan pengujian lagi.

c. Data untuk pengendalian proses.

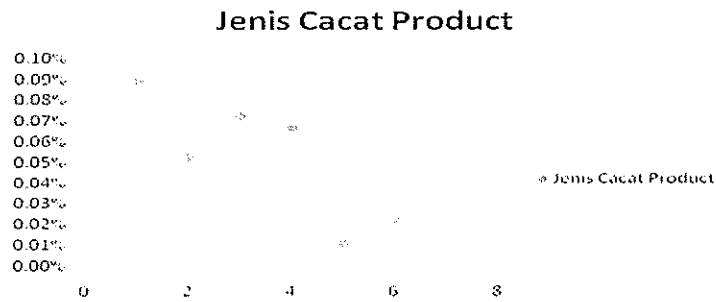
Data ini dapat digunakan untuk menentukan apakah proses manufacturing normal atau tidak. Peta kendali digunakan dalam evaluasi ini dan tindakan diambil berdasarkan data ini.

d. Data penerimaan atau penolakan.

Bentuk data ini digunakan untuk menyetujui atau menolak komponen dan produk setelah pemeriksaan. Terdapat dua metode yaitu pemeriksaan total atau pengambilan sample. Dengan dasar informasi yang diperoleh maka dapat diputuskan apa yang harus dikerjakan terhadap komponen atau produk.

7. Scatter Diagram.

Yaitu dua buah variable yang sesuai dipetakan dalam sebuah diagram sebar (Scatter). Alat ini berguna dalam mempelajari dan mencari faktor-faktor yang berpengaruh.



Gambar 2.7 Scatter Diagram.

Selain tujuh alat statistik utama tersebut juga ditambahkan tujuh alat baru yang dibutuhkan dalam bidang penyempurnaan kualitas produk. Ketujuh alat baru tersebut adalah :

1. Diagram hubungan (Relation Diagram).

Menerangkan hubungan (Interelasi) dalam situasi yang kompleks.

2. Diagram Afinitas (KJ. Method)

Alat ini khususnya adalah sebuah metode sumbang saran (Drainstroming)

3. Diagram Pohon (Diagram Sistematis).

Merupakan kelanjutan konsep nilai rekayasa analisis fungsional, gunanya untuk menunjukkan interrelasi antara sasaran & tujuan.

4. Diagram Matriks.

Digunakan untuk menjelaskan hubungan / relasi antara 2 faktor yang berbeda, diagram ini sering digunakan untuk menyebarluaskan persyaratan kualitasnya.

5. Diagram Matriks Analisis Data.

Alat ini digunakan bila bagan matriks tidak memberikan informasi yang terperinci & memadai.

6. Process Decision Program Chart

Merupakan implikasi dari Operasi Reset.

7. Diagram Panah.

Alat ini digunakan dalam PERT (Program Evaluation and Review Technique) dalam alat ini digunakan suatu jaringan gambar untuk menunjukkan langkah dalam melaksanakan suatu rencana.

2.3.5 Fungsi dan Tujuan Total Quality Management (TQM).

Manajemen kualitas pada dasarnya menekankan pada biaya siklus hidup yang optimal dan penerapan metodologi manajemen menuju perbaikan – perbaikan target.

Elemen – elemen penting dari filosofi ini adalah pencegahan kecacatan dan penekanan pada kualitas rancangan. Karena itu tujuan utama dari Total Quality Management (TQM) meliputi

-
penghilangan kerugian dan pengurangan variabilitas, hal ini juga menekankan pada pengembangan hubungan antara pelanggan, pemasok, dan karyawan.

Saat ini beberapa perusahaan sedang mengembangkan sistem – sistem kualitas mereka dengan tujuan :

1. Mengurangi kegagalan di waktu pertama sedikit mungk.
2. Mengurangi biaya klaim pelanggan.
3. Getting things right the first tme
4. Memperbaiki jasa pada pelanggan dan untuk meningkatkan daya kompetisi.

2.4 Prinsip Kerja Berbasis Kualitas.

ISO 8402 mendefinisikan kualitas sebagai Totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang bersandar pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau diimplikasikan.

Manajemen kualitas dapat dijelaskan sebagai aspek keseluruhan fungsi manajemen yang menentukan dan mengimplementasikan kebijakan kualitas.

Terdapat 8 hal kunci keberhasilan perbaikan kinerja berbasis kualitas seperti disebutkan dalam ISO 9001 : 2000 yaitu *8 Dasar Prinsip Improvement (Manajemen Kualitas)* antara lain :

1. Fokus pada konsumen.

Organisasi yang tergantung pada pelanggan mereka harus mengerti kebutuhan pelanggan sekarang dan masa depan, harus memenuhi keperluan pelanggan dan berketetapan untuk memenuhi harapan pelanggan.

Manfaat kuncinya yaitu :

Peningkatan pendapatan dan pangsa pasar yang didapat melalui respon yang cepat dan fleksibel pada peluang pasar, peningkatan keefektifan dalam penggunaan sumber daya organisasi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, memperbaiki kesetiaan pelanggan.

2. Kepemimpinan.

Kepemimpinan menentukan kesatuan arah dan maksud dari organisasi. Prinsip ini harus menciptakan dan menjaga lingkungan internal dimana orang – orang dapat terlibat secara penuh dalam mencapai sasaran organisasi.

Manfaat kuncinya yaitu :

- Semua orang mengerti dan dimotivasi menuju tujuan dan sasaran organisasi.
- Aktifitas dapat dievaluasi, diarahkan, dan diimplementasikan dalam satu kesatuan arah.

-
- Miskomunikasi diantara tingkatan organisasi dapat diminimalkan.

3. Keterlibatan semua orang.

Semua tingkatan adalah inti dari organisasi dan keterlibatan penuh mereka memungkinkan kemampuan mereka untuk digunakan bagi kemanfaatan organisasi.

Manfaat kuncinya yaitu :

- Inovasi dan kreativitas dalam menjujun sasaran organisasi
- Orang akan bertanggung jaeab pada kinerja mereka sendiri
- Semua orang ingin berpartisipasi dan berkontribusi pada perbaikan terus menerus.

4. Pendekatan Proses.

Hasil yang diharapkan dapat dicapai secara lebih efisien ketika aktifitas dan sumber daya yang berhubungan dengannya dikelola sebagai suatu proses.

Manfaat kuncinya yaitu :

- Biaya yang lebih rendah dan waktu siklus lebih pendek melalui penggunaan sumberdaya yang lebih efektif
- Hasil yang diprediksi, konsisten, dan lebih baik.
- Peluang perbaikan yang terfokus dan dalam bentuk prioritas.

-

5. Pendekatan Sistem pada Manajemen.

Mengidentifikasi, mengerti dan mengelola proses saling berhubungan sebagai sistem yang memberi sumbangan pada keefektifan organisasi dan efisien dalam mencapai sasarannya.

Manfaat kuncinya yaitu :

- Integrasi dan pengarahan proses yang akan mencapai hasil terbaik yang diinginkan.
- Kemampuan untuk memfokuskan usaha proses kunci
- Meningkatkan kepercayaan diri pihak terkait (pelanggan, investor, masyarakat, dll) terhadap konsistensi, efektifitas, dan efisiensi organisasi.

6. Perbaikan terus menerus.

Perbaikan terus menerus pada kinerja keseluruhan organisasi harus menjadi sasaran permanen organisasi

Manfaat kuncinya yaitu :

- Keunggulan kinerja melalui kemampuan organisasional yang baik
- Penyesuaian aktifitas perbaikan di semua tingkatan pada
- maksud strategis organisasi.
- Fleksibilitas untuk bereaksi secara cepat pada peluang.

7. Pendekatan aktual pada proses pengambilan keputusan.

-

Keputusan – keputusan efektif didasarkan pada analisa data dan informasi.

Manfaat kuncinya yaitu :

- Keputusan – keputusan yang diinformasikan
- Peningkatan kemampuan untuk mendemonstrasikan keefektifan keputusan – keputusan masa lalu melalui referensi pada rekaman faktual
- Peningkatan kemampuan untuk mereview, menantang dan merubah opini dan keputusan.

8. Hubungan dengan pemasok yang saling menguntungkan.

Organisasi dan pemasoknya adalah saling ketergantungan, dan hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan keduanya untuk menciptakan nilai.

Manfaat kuncinya yaitu :

- Meningkatkan kemampuan untuk menciptakan nilai bagi kedua belah pihak
 - Fleksibilitas dan kecepatan respon bersama pada perubahan pasar atau keinginan dan harapan pelanggan
 - Mengoptimalkan biaya dan sumber daya.
-

2.5 MANAJEMEN KUALITAS.

Manajemen kualitas dikembangkan oleh pendirinya, didasarkan pada pengertian komprehensif pada organisasi tersebut, apa yang mendorong banyak orang dan fakta yang mempengaruhi tingkah laku sebagai dasarnya.

Organisasi semacam ini menunjukkan bahwa manajemen sebagai tugas membentuk kebiasaan orang dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif, untuk bekerja sama, dan untuk belajar. Dalam hal ini mereka melakukan proses mengorganisasi dan mengelola sebagai bukan proses mekanistik, melainkan sebagai proses berfokus orang yang diarahkan untuk menciptakan kondisi yang memungkinkan mereka mengarahkan dan mengembangkan orang tersebut.

Sasaran spesifik organisasi tergantung pada karakter masalah utamanya dan fokus perhatiannya. Kategori – kategori utama sasaran tersebut adalah :

1. Memperbaiki hasil bisnis (meningkatkan nilai material)
2. Meningkatkan fokus pelanggan (meningkatkan nilai komersial)
3. Mengembangkan budaya dan kepemimpinan (meningkatkan nilai sosialisasi)

4. Merangsang pengembangan orang secara kolektif
(meningkatkan nilai intelektual kolektif)

Organisasi tersebut mendemonstrasikan hal tersebut dengan :

1. Mendirikan perbaikan berkelanjutan
2. Mengembangkan dan mengimplementasikan strategi baru.

Organisasi semacam ini peduli pada fakta bahwa mereka harus meletakkan pelanggan mereka dalam posisi sentral dan merealisasikan bahwa fokus pasar adalah sangat penting. Mereka menyadari bahwa profit terletak diluar perusahaan, dimana pelanggan berada.

Kompetensi menjelaskan keunikan organisasi, berdasarkan pada pilihan strategisnya dan menolong untuk mendirikan relevansi " peluang – peluang pasar ". Kompetensi sebagaimana didefinisikan oleh banyak perusahaan eropa adalah apa yang kita sebut ' Pengetahuan yang sepantasnya diperlukan (proprietary knowledge) '. Proprietary knowledge diletakkan dalam pengetahuan eksplisit atau tacit, adalah kombinasi teknologi, kemampuan manusia , dan proses sosial (Harjono, 1996)

TQM dodefinisikan sebagai pendekatan sistem pada manajemen yang bertujuan untuk secara terus menerus

meningkatkan nilai pada pelanggan dengan merancang serta memperbaiki proses – proses organisasional dan sistem. TQM direpresentasikan dalam banyak cara, antara lain model *Eropa (European Quality Award)*, *Malcolm Balridge National Award*, *Deming Prize* atau kriteria ISO 9000.

2.6 PREVENTIVE ACTIVITIES (POKA YOKE)

Poka Yoke (*Miatake Proofing*) suatu mekanisme yang dibuat dengan tujuan untuk mencegah terjadinya kesalahan (*error*) dengan membuat kemungkinan kesalahan tersebut disadari sebelum dilakukan. Poka Yoke mungkin terlihat sepele tetapi efek yang dihasilkan terhadap efektifitas kerja sangat nyata. Cacat terjadi karena adanya *error* namun *error* ini tidak akan terjadi cacat (*defact*) jika diberikan umpan balik dan tindakan yang tepat sebelum *error* tersebut terjadi.

Poka Yoke membantu para pekerja dapat bekerja lebih cermat dan lebih hati – hati dalam melakukan pekerjaannya, Poka yoke biasa disebut dengan alat pengendalian.

Poka Yoke juga merupakan suatu jawaban dari permasalahan yang ada. Terdapat 2 bentuk Poka Yoke yaitu :

- a. Catatan pengingat.
- b. Peralatan bantu sederhana.

Poka Yoke merupakan suatu alat yang lebih menekankan kepada pencegahan ' Human Error ' yang tidak bisa dihindari dan diletakkan pada lokasi yang mudah dilihat pekerja sebelum melakukan aktivitas.

Ide – ide dasar dibalik mistake proffing dikenal dengan bahasa Jepang (POH – kuh , YOH – kay) yang dikembangkan oleh seorang konsultan manajemen di Jepang. Shigeo Shingo memiliki suatu ide yang kontroversial karena ia mengajukan sebagian sebuah metode dimana " Inspeksi " menjadi salah satu bagian integral dari setiap langkah dari proses yang dihadapkan dengan suatu tanggung jawab yang terpisah. Akan tetapi pada kenyataannya inti dari Poka Yoke yaitu Pengamatan yang cermat terhadap setiap aktivitas dalam proses dan proses memeriksa serta mencegah masalah disetiap langkah.

Merupakan umpan balik yang konstan dan segera daripada menyeimbangkan, mengarahkan tranmisi data dari telinga – otak agar berjalan sesuai alur.

2.6.1 Kegunaan Poka Yoke.

Poka Yoke memiliki beberapa macam kegunaan yang dapat digunakan oleh beberapa perusahaan diantaranya yaitu :

- Menyelaraskan perbaikan dan rancangan proses
- Mengumpulkan data dari proses pendekatan kinerja yang optimal
- Mengeliminasi jenis isu atau defact yang terjadi.

2.6.2 Kaedah Penggunaan Poka Yoke.

Berikut langkah – langkah atau kaedah penggunaan Poka Yoke di dalam suatu perusahaan.

- Mengidentifikasi kesalahan yang mungkin terjadi meskipun ada tindakan pencegahan
- Menentukan suatu cara untuk mendeteksi kesalahan atau mal fungsi yang akan atau hampir terjadi
- Mengidentifikasi dan memolih tindakan yang akan diambil untuk mencegah kesalahan.

2.6.3 Type / Model dasar Poka Yoke.

- Poka Yoke (mistake proofing) memiliki berbagai type / model dasar yaitu :

- *Control*

Tindakan mengkoreksi sendiri saat proses.

- *Shut Down*

Prosedur menghentikan atau mematikan proses ketika terjadi kesalahan.

- *Warning*

Peringatan untuk mencegah keterlibatan aktifitas Human – Mahine – Methode – Information. Pada saat terjadi kesalahan.

Tolak Ukur untuk mengkoreksi atau mendeteksi suatu kesalahan bisa jadi membutuhkan suatu imajinasi dan kreatifitas. Berikut beberapa type umum dari ukuran – ukuran Poka Yoke antara lain :

- Pengkodean warna dan bentuk (dilakukan terhadap bahan mentah dan dokumen)
- Simbol dan ikon (untuk mengidentifikasi dengan mudah item – item yang dibutuhkan)
- Daftar urutan proses atau peringatan dalam bentuk tabel sebelum operasi dilakukan..