

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Menurut buku *Hansen & Mowen* yang diterjemahkan **Ancella A. Hermawan** dalam buku Akuntansi Manajemen (1999: 4) Sistem Informasi akuntansi manajemen (*management accounting in information system*) adalah sistem informasi yang menghasilkan keluaran (*output*) dengan menggunakan masukan (*input*) dan memprosesnya untuk mencapai tujuan khusus manajemen. Proses atau pengolahan adalah inti dari suatu sistem informasi akuntansi manajemen yang digunakan untuk mengubah masukan menjadi keluaran yang memenuhi tujuan suatu sistem. Suatu proses dapat dijelaskan oleh aktivitas seperti pengumpulan, pengukuran, penyirapanan, analisis, pelaporan dan pengolahan informasi.

Sistem informasi akuntansi manajemen tidak terikat oleh suatu kriteria formal yang menjelaskan sifat dari masukan atau proses bahkan keluarannya. Kriteria tersebut fleksibel dan berdasarkan pada tujuan yang hendak dicapai manajemen. Sistem akuntansi manajemen menghasilkan informasi untuk pengguna internal, seperti manajer, eksekutif, dan pekerja. Jadi , akuntansi manajemen dapat disebut sebagai akuntansi internal.

2.2 Tinjauan Atas Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen Mutu Terpadu merupakan salah satu tema baru dalam Akuntansi Manajemen yang menuntut adanya pengembangan terhadap praktek-praktek yang *inovatif* dan *relevan*.

Perubahan ini menyebabkan terciptanya lingkungan baru pada akuntansi manajemen setidak-tidaknya untuk sejumlah besar organisasi. Karena lingkungan berubah, maka akuntansi manajemen tradisional tak lagi digunakan. Bagi beberapa perusahaan, manfaat sistem akuntansi manajemen kontemporer yang mempresentasikan pembebanan biaya yang lebih rinci dan akurat melebihi biayanya.

2.2.1 Pengertian Manajemen Mutu Terpadu

Total Quality Management (TQM) pada mulanya diperkenalkan oleh Negara-negara barat dan kemudian dikembangkan oleh Jepang sekitar tahun 1950-an dengan istilah *Total Quality Control (TQC)*. Sebenarnya tidak ada perbedaan yang mencolok antara *TQM* dan *TQC*. Hanya saja penekanannya yang berbeda. Pada *TQC* fokusnya dalam pengendaliannya (*control*) sedangkan pada *TQM* fokusnya pada manajemennya, sedangkan maksud dan isi keduanya sama. Jepang sendiri telah membuktikan bahwa mutu merupakan prasyarat utama agar bisa bersaing dalam dunia bisnis. Hal ini telah dibuktikan dengan masuknya perusahaan-perusahaan Jepang ke pasar dunia dengan produk yang murah namun bermutu baik.

Total Quality Management berasal dari kata “*Total*” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “*Quality*” yang berarti mutu, dan “*Management*” didefinisikan sebagai proses *planning, organizing, staffing, actuating, dan controlling* terhadap seluruh kegiatan dalam organisasi.

Manajemen mutu adalah orang atau suatu lembaga yang melaksanakan kelima fungsi manajemen tersebut dalam bidang mutu dan dalam usaha peningkatan mutu.

Sedangkan mutu terpadu (*total quality*) adalah suatu pendekatan organisasi untuk melaksanakan usaha yang mencoba memaksimalkan persaingan dalam organisasi dengan cara perbaikan terus-menerus terhadap mutu produk, pelayanan, orang, proses dan lingkungan.

Ada beberapa definisi Manajemen Mutu Terpadu (*TQM*), yaitu :

Menurut *Amin Widjaja Tunggal* dalam buku “ *Manajemen Mutu Terpadu* “
(1993: 9)

Manajemen Mutu Terpadu merupakan suatu pengelolaan organisasi mempunyai keunggulan pada semua dimensi dari produk dan jasa yang penting bagi pelanggan dan bahwa mutu mencakup keseluruhan organisasi pada setiap hal yang dilakukan organisasi yang pada akhirnya mutu akan didefinisikan oleh pelanggan.

Menurut *Fandy Tjiptono* dan *Anastasia Diana* dalam buku “ *Total Quality Management* “
(1995: 4)

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus atas produk, manusia, proses, dan lingkungannya.

Menurut *Dorothea Wahyu Arini* dalam buku “ *Manajemen Kualitas* “ (1999:25)

Manajemen Mutu Terpadu (*TQM*) merupakan suatu penerapan metode kuantitatif dan sumber daya manusia untuk memperbaiki dalam penyediaan bahan baku maupun pelayanan bagi organisasi, semua proses dalam organisasi pada tingkatan tertentu dimana kebutuhan pelanggan terpenuhi sekarang dan dimasa yang akan datang.

Total Quality Management (*TQM*) adalah suatu filosofi yang menghendaki perubahan pada semua tingkat organisasi dengan menaruh perhatian pada pentingnya kepuasan konsumen. *TQM* menghendaki komitmen total dari manajemen sebagai pimpinan organisasi dimana komitmen ini harus disebarluaskan pada seluruh karyawan dan dalam semua level atau departemen dalam organisasi.

TQM bukan merupakan program atau sistem tetapi merupakan budaya yang harus dibangun, dipertahankan, dan ditingkatkan oleh seluruh anggota organisasi atau perusahaan tersebut berorientasi pada mutu dan menjadikan mutu sebagai *the way of life*.

2.3 Tinjauan Atas Mutu

2.3.1 Pengertian Mutu

Pengertian Mutu pada dasarnya mempunyai pengertian yang sangat luas serta memiliki arti yang bermacam-macam.

Pengertian Mutu juga akan digunakan dalam berbagai cara, oleh karena itu tidak ada definisi yang jelas. Dilihat dari segi pelanggannya, mutu sering dikaitkan dengan nilai, kegunaan atau bahkan harga. Dilihat dari segi produsen, mutu dikaitkan dengan merancang dan membuat produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Mutu produk atau jasa merupakan faktor penting bagi suatu perusahaan untuk menguasai pasar, karena kepekaan para konsumen akan mutu suatu barang semakin meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah dan jenis produk yang beredar dipasaran. Untuk memperjelas pengertian mutu, berikut ini terdapat beberapa definisi dari mutu.

Menurut Terjemahan *Arcella A. Hermawan* dalam buku *Hansen dan Mowen* (1997 : 5)

“ Mutu Produk atau Jasa adalah sesuatu yang memenuhi atau melebihi ekspektasi pelanggan.”

Menurut *Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana* (1995 : 4)

“ Mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.”

Menurut *Amin Widjaja Tunggal* dalam buku “*Manajemen Mutu Terpadu*” (1993 : 210)

“ Mutu adalah totalitas dari bentuk karakteristik suatu produk atau jasa yang tergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan.”

Menurut *Dr. Joseph M. Juran* dalam buku “*Total Quality Manajemen*” (1995: 53)

yang diterjemahkan oleh *Fandy Tjiptono* dan *Anastasia Diana*

“ Kualitas merupakan ketetapan untuk digunakan, artinya keadaan dimana suatu barang atau jasa mampu memberikan pelayanan sesuai kebutuhan pelanggan.”

Menurut *A.V. Feigenbaum* dalam bukunya yang berjudul “*Kendali Mutu Terpadu*”

(1997 : 7)

“ Kualitas produk dan jasa adalah keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa dari pemasaran, rekayasa, pembuatan, dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa yang digunakan dapat memenuhi harapan-harapan pelanggan.”

Menurut *Shigeru Mizuno* dalam bukunya yang berjudul “*Pengendalian Kualitas*

Perusahaan Secara Menyeluruh” (1992 : 4)

“ Kualitas produk merupakan sifat-sifat yang mencirikan ketepatan produk tersebut untuk digunakan, yaitu bahwa kualitas produk mencakup sifat-sifat yang harus dimiliki produk itu jika produk akan mencapai sebagaimana yang telah dimaksudkan.”

2.3.2 Dimensi Mutu

Terdapat delapan dimensi mutu yang digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis untuk lebih menjelaskan mutu dari suatu produk atau jasa itu sendiri. Dimensi-dimensi tersebut adalah :

- a. Kinerja (*Performance*) yaitu karakteristik operasi atau kinerja dari produk itu sendiri.
- b. Keunikan (*Features*) yaitu cirri-ciri atau keistimewaan dan karakteristik produk yang membedakan suatu produk dengan yang lain.
- c. Keandalan (*Reliability*) yaitu kemungkinan suatu produk atau jasa dapat melaksanakan fungsinya selama jangka waktu tertentu.
- d. Kesesuaian dengan spesifikasi (*Conformance to Specifications*) yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah diterapkan sebelumnya.
- e. Daya tahan (*Durability*) yaitu berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat terus digunakan.
- f. Pelayanan (*Service Ability*) yaitu meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi dan penanganan keluhan yang memuaskan.
- g. Estetika (*Aesthetics*) yaitu menyangkut masalah penampilan dan daya tarik produk itu sendiri.
- h. *Fitness For Use* yang merupakan suatu kesesuaian dan kondisi produk setelah produk tersebut berada di tangan pelanggan dan dipengaruhi oleh pengemasan, transportasi dan ketepatan pada pelaporan keuangan.

2.3.3 Fungsi Mutu

Pada dasarnya terdapat tiga fungsi utama suatu mutu, yaitu :

- a. Pemeriksaan Mutu (*Quality Inspections*) yaitu merupakan suatu tindakan untuk mengetahui apakah produk sesuai dengan yang dimaksud atau tidak.
- b. Pengendalian Mutu (*Quality Control*) yaitu bila suatu produk tidak sesuai dengan persyaratan pada waktu melalui tahap pemeriksaan mutu, maka dilakukan tindakan pengendalian terhadap kondisi tadi dan membawa produk tersebut kedalam kondisi yang sesuai dengan yang dimaksud.
- c. Pemastian Mutu (*Quality Assurance*) para konsumen membutuhkan jaminan dari mutu sehingga bebas dari rasa cemas dalam mengkonsumsi suatu produk. Untuk itu mutu tidak hanya dijamin melalui pemeriksaan saja, akan tetapi juga memerlukan rancangan yang rasional, pelaksanaan operasi dan prosedur pengendalian mutu yang benar.

2.4 Unsur-Unsur TQM

TQM adalah suatu modal perbaikan mutu yang sifatnya terus-menerus (*continuous improvement*) *TQM* mencakup dua komponen, yaitu “apa” dan “bagaimana” menjalankan *TQM*. Yang membedakan *TQM* dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen “bagaimana” tersebut.

Komponen ini mempunyai sepuluh unsur utama sebagai berikut :

a. Fokus Kepada Pelanggan

Konsumen memegang peranan penting baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal.

Pelanggan eksternal maupun orang luar perusahaan yang mengkonsumsi produk atau jasa perusahaan dan menentukan kualitas produk dan jasa yang dikonsumsinya, sedangkan pelanggan internal merupakan orang yang berada didalam lingkungan perusahaan mempunyai pengaruh kepada kinerja perusahaan tersebut juga berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b. Obsesi Terhadap Kualitas.

Dalam organisasi yang menerapkan *TQM*, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang diterapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaan berdasarkan *perspektif*, “ Bagaimana kita dapat melakukannya dengan baik.”

c. Pendekatan Ilmiah

Menggunakan pendekatan ilmiah dalam mengambil dan menyelesaikan. Hal ini disebabkan pendekatan ilmiah dapat dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

d. Komitmen Jangka Panjang

Usaha peningkatan atau perbaikan mutu bukan merupakan batu loncatan, melainkan merupakan suatu proses jangka panjang yang berkesinambungan. Oleh karena itu, dalam melaksanakan *TQM* perhatian kita harus berpusat pada masa mendatang yang berjangkauan jauh ke depan bukan untuk jangka pendek.

e. Kerjasama Tim (Team Work)

Dalam organisasi yang menerapkan *TQM* kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalan dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya. Jadi hasil yang diperoleh akan lebih baik bila pekerjaan dapat dilakukan bersama-sama.

f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam sistem atau lingkungan.

Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki dan disempurnakan secara terus-menerus walaupun sedikit agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

g. Pendidikan Dan Pelatihan

Karena untuk menciptakan sesuatu yang bermutu maka orang harus belajar dan berlatih sampai kapan pun. Hal ini akan membentuk dan meningkatkan pola pikir yang selalu berorientasi pada proses perbaikan.

h. Kebebasan Yang Terkendali

Dalam *TQM* keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Meskipun demikian keterbatasan yang timbul tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

i. Kesatuan Tujuan

Supaya *TQM* diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan maka segala kegiatan akan dapat dilakukan dengan mudah dan tidak ada pertentangan dalam pelaksanaannya.

j. Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal penting dalam penerapan *TQM*.

Usaha melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama, yaitu:

- a. Hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja.
- b. Keterlibatan karyawan juga meningkatkan “rasa memiliki” dan langsung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

2.5 Prinsip-Prinsip *TQM*

Di dalam ruang lingkup *TQM* mengandung beberapa prinsip umum yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. *Customer Fokus*

Yaitu persepsi mutu yang berasal dari pelanggan harus diperhatikan dalam menentukan tingkat mutu yang dapat diterima (*acceptable quality levels*). Mutu dari suatu produk mencakup mutu desain (*design quality*) dan mutu dari kesesuaiannya terhadap desain produk tersebut (*conformance quality*). Baik mutu desain maupun kesesuaian mutu harus memberikan produk yang memenuhi tujuan dari pelanggan atas produk tersebut yang sering dinamakan kemampuan produk untuk digunakan (*the product's fitness for use*).

Salah satu hal yang penting yang harus diingat dalam setiap organisasi adalah adanya suatu mata rantai pemasok-pelanggan (*customer-supplier chain*). Dengan adanya arus kerjasama dalam proses produksi dengan mata rantai pemasok dan pelanggan akan menciptakan jaringan kerja kooperatif serta berfokus pada pencapaian hasil dibutuhkan oleh pemakaian terakhir.

b. *Process Improvement*

Mutu akan dibentuk mulai dari awal proses, bukan hanya berdasarkan inspeksi pada akhir proses sehingga produk yang dihasilkan bermutu tinggi dan mampu bersaing dipasaran serta memenuhi keinginan pelanggan.

Ada enam langkah yang dapat dilakukan dalam perbaikan-perbaikan proses untuk menerapkan manajemen mutu terpadu, yaitu :

- 1) *Define the Problem*; pada tahap ini aktivitas yang dilakukan adalah mendefinisikan output, para konsumen, proses yang menghasilkan output dan kepemilikan dalam proses. Tahap ini harus ditentukan terlebih dahulu sebelum melangkah ke tahap berikutnya.
- 2) *Identify and Document the Process*; terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan manajemen pada tahap ini, yaitu :
 - a) Mengidentifikasi siapa yang berperan dalam proses tersebut.
 - b) Memberitahu setiap orang yang berperan di dalam proses tersebut mengenai langkah yang harus dilakukan tugas mereka masing-masing.
 - c) Mengidentifikasi langkah-langkah dalam proses yang dianggap kurang efisien.
 - d) Menyediakan suatu kerangka kerja.

- 3) *Measure Performance*, yakni diperlukan suatu tolak ukur menentukan hasil kerja dan mengukur tingkat kepuasan konsumen atas hasil kerja yang dihasilkan, kebutuhan konsumen, parameter proses maupun biaya-biaya mutu. Tanpa adanya *measure performance* perusahaan akan mengalami kesulitan untuk memenuhi standar yang diinginkan.
- 4) *Understand why*, yaitu jika dalam proses *manufacturing* tersebut ditemukan adanya penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan maka manajemen harus mampu mengetahui apa yang sebenarnya terjadi atau penyebab dari terjadinya penyimpangan tersebut. Seandainya manajemen berhasil menemukan masalah penyebab penyimpangan itu maka dapat diputuskan langkah-langkah pemecahan berikutnya.
- 5) *Develop and Test Ideas*, yakni perlu dibuat suatu ide baru yang mungkin dapat diterapkan dalam proses untuk mengeliminasi penyimpangan atau mencegah penyimpangan tersebut. Ide yang dikembangkan sebaiknya tidak hanya satu agar dapat menjadi alternatif-alternatif bagi manajemen dalam menentukan solusi yang paling tepat.
- 6) *Implement Solution and Evaluate*, yaitu setelah penyimpangan-penyimpangan dan penyebabnya diidentifikasi maka akan mudah bagi manajemen untuk menerapkan langkah-langkah pemecahan masalah. Langkah-langkah pemecahan ini terlebih dahulu harus direncanakan (*planning*) agar manajemen tidak keliru dalam proses pengambilan keputusan sebagai solusi dari masalah yang ada.

c. **Total Involvement**

Yaitu dalam rangka perbaikan yang terus-menerus, sebenarnya tidak hanya satu pihak saja yang terlibat tetapi banyak pihak antara lain: konsumen, pemasok, pimpinan perusahaan serta karyawan perusahaan itu sendiri. Pendekatan yang pertama kali harus dimulai dari kepemimpinan manajemen senior maupun manajemen puncak.

Komitmen terhadap mutu dari manajemen puncak atau manajemen senior akan membantu atau mendukung pembentukan mutu dalam seluruh kegiatan yang dimulai dari proses perancangan dan menjamin hubungan atau komunikasi yang baik antar berbagai kelompok dalam area *functional*.

Karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang untuk memperbaiki output melalui kerjasama dalam struktur kerja yang luas untuk membantu memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan keinginan pelanggan. Keterlibatan pimpinan yang berpikiran maju, bekerjasama dengan para karyawan yang terampil dalam bidangnya dan diberi wewenang atau kuasa untuk memperbaiki output kerjasama serta didukung oleh para pemasok dengan bahan-bahan yang bermutu, maka akan diperoleh produk bermutu yang dapat memuaskan pelanggan.

2.6 Elemen-elemen Pendukung TQM

Dalam penerapan TQM perusahaan atau organisasi harus memperhatikan elemen-elemen pendukungnya yaitu sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan (*Leadership*); Penerapan TQM hanya dapat terlaksana bila ada dukungan dan tanggung jawab penuh dari pimpinan manajemen (*top management*) yang didukung pula oleh *middle* dan *lower management*. *Top management* sebagai pimpinan puncak memperkenalkan TQM sebagai suatu filosofi dengan menyusun sasaran dan merencanakan strategi pelaksanaannya.

Kemudian dilanjutkan oleh *middle management* dengan menerapkan manajemen mutu terpadu sebagai suatu program. *Lower Management* atau *supervisory management* berperan untuk memonitor dan mengendalikan mutu yang dilaksanakan di perusahaan atau organisasi.

- b. Pendidikan dan Pelatihan (*education and training*); Mutu haruslah didasarkan pada keterampilan setiap karyawan dan pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan pelanggan, mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan dengan baik informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti memastikan suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan dipergunakan diseluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *benchmarking*, *statistic*, dan *teknik* lainnya juga diperlukan untuk mencapai kepuasan pelanggan.
- c. Struktur pendukung (*supportive structure*); Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu untuk melaksanakan suatu strategi pencapaian mutu. Dukungan seperti ini dapat diperoleh dari luar melalui konsultan, tetapi lebih baik jika dukungan itu berasal dari dalam perusahaan. Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu sebagai narasumber melalui jaringan dengan manajer mutu dibagian lain dalam organisasi dan mengenai sumber-sumber yang berhubungan dengan mutu bagi tim manajer senior.
- d. Komunikasi (*communication*); Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu perlu ditempuh agar dapat berkomunikasi dengan seluruh karyawan tentang suatu komitmen untuk melaksanakan perubahan dalam usaha untuk perbaikan mutu.

- e. Penghargaan dan Pengakuan (*reward and recognition*); Tim dan individu yang berhasil merupakan proses mutu harus diakui dan mungkin diberikan penghargaan, hal ini juga bertujuan untuk melakukan *continous improvement*.
- f. Pengukuran (*measarement*); Pengukuran ini sangat penting untuk menentukan seberapa jauh pengetahuan pelanggan bahwa kebutuhan mereka telah terpenuhi.

2.7 Tujuan TQM

Pelaksanaan Manajemen Mutu Terpadu pada suatu organisasi bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan mutu sumber daya manusia sehingga mampu dan terampil dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.
- b. Meningkatkan mutu produk dan pelayanan agar terpenuhi kepuasan pelanggan.
- c. Meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya.
- d. Terlaksananya dan kebijakan sasaran perusahaan.
- e. Mengembangkan budaya kerja yang positif.
- f. Meningkatkan profit perusahaan dan meningkatkan pangsa pasar.

Dalam arti sempit, tujuan TQM adalah untuk perbaikan mutu produk, jasa dan proses, dimana mutu tersebut diperoleh dengan tingkat biaya yang paling ekonomis, yang berpengaruh pada produktivitas dan kepuasan konsumen serta pencapaian laba perusahaan.

Ada dua pengaruh dilaksanakannya TQM, yaitu:

- a. *Internal*, yaitu bila mutu diperbaiki akan didapat produktivitas yang lebih tinggi, yang memungkinkan harga yang kompetif, peningkatan pangsa pasar, dan laba yang lebih tinggi.

- b. *Eksternal*, yaitu mutu yang lebih tinggi akan meningkatkan kepuasan konsumen, loyalitas konsumen, mendapatkan lebih banyak pembeli sehingga akan meningkatkan pangsa pasar dan laba.

2.8 Hambatan-hambatan dalam penerapan TQM

Dalam penerapan TQM bukannya tanpa hambatan. Ada beberapa hambatan dalam melaksanakan TQM, antara lain:

- a. Bila TQM dianggap sebagai suatu kegiatan yang membutuhkan waktu, pelaksanaan TQM membutuhkan kesabaran karena diperlukan perubahan budaya. Perubahan itu tidaklah mudah, harus dilakukan perubahan sedikit demi sedikit tetapi menyeluruh.
- b. Bila TQM diterapkan dalam suatu lingkungan yang birokratis yang disalahgunakan untuk mempersulit penyelesaian permasalahan yang ada dalam suatu organisasi, hal ini merupakan pengharbat dalam pelaksanaan TQM.
- c. Bila TQM dipandang sebagai suatu program yang formal yang dilaksanakan secara kaku, TQM bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan sehingga standar pelaksanaan hanya digunakan sebagai sarana untuk mengadakan koreksi dan pengendalian untuk mengadakan peningkatan dan perbaikan yang *continous*.
- d. Bila TQM dipandang tidak berhubungan dengan orang atau personil, perubahan budaya bukannya tidak berhubungan dengan orang atau personil, justru perubahan budaya tersebut harus diikuti oleh perubahan mendasar dari para personil anggota organisasi atau perusahaan, karena perubahan tersebut adalah berubahnya sikap atau budaya para anggota perusahaan yang mendasarkan pada standar menjadi sikap atau budaya yang menjadikan mutu sebagai *the way of life*.

- e. Bila *TQM* dianggap hanya dilakukan oleh para ahli atau spesialis, *TQM* menuntut keterlibatan semua pihak dalam suatu organisasi atau perusahaan, bukan hanya dilakukan oleh para ahli saja, karena seluruh pihak inilah yang nantinya diharapkan akan mendukung budaya mutu tersebut.

2.9 Gugus Kendali Mutu (*Quality Control Cycle*)

Untuk meningkatkan mutu suatu produk dalam perusahaan diperlukan partisipasi aktif dari seluruh individu yang terlibat dalam kegiatan perusahaan. Partisipasi tersebut dimulai dari proses penciptaan hingga penyerahan produk pada pelanggan. Berdasarkan partisipasi dan kebutuhan dari setiap individu untuk memecahkan persoalan secara bersama maka timbul suatu ide untuk membentuk kelompok diskusi yang saat ini dikenal dengan nama Gugus Kendali Mutu atau *Quality Control Cycle*.

“Gugus Kendali Mutu adalah kelompok-kelompok kecil karyawan (empat sampai lima orang) yang melakukan kegiatan pengendalian dan peningkatan mutu secara teratur, sukarela dan berkesinambungan dalam bidang pekerjaannya dengan menerapkan prinsip-prinsip dan teknik-teknik pengendalian mutu”

Gugus Kendali Mutu adalah suatu teknik pengawasan kualitas dimana karyawan dan pimpinan perusahaan bersama-sama berusaha memperbaiki dan meningkatkan hasil produksi. Gugus Kendali Mutu mengubah tujuan dari mengawasi kualitas menjadi meningkatkan kualitas, melalui Gugus Kendali Mutu karyawan dan pimpinan melakukan usaha bersama untuk meningkatkan desain, produktivitas, penekanan biaya produksi, keselamatan kerja dan pelayanan purna jual.

Gugus Kendali Mutu mempunyai tujuan-tujuan, yaitu sebagai berikut:

- a. Mengurangi kesalahan dan meningkatkan mutu.

- b. Mengilhami kerja tim yang lebih baik.
- c. Mendorong keterlibatan dalam tugas.
- d. Meningkatkan motivasi para karyawan.
- e. Menciptakan kemampuan memecahkan masalah.
- f. Menimbulkan sikap “mencegah masalah”.
- g. Memperbaiki komunikasi dan mengembangkan hubungan diantara manajer dan karyawan.
- h. Mengembangkan kesadaran dan keamanan yang tinggi.
- i. Memajukan karyawan dan mengembangkan kepemimpinan.
- j. Mendorong penghematan biaya.

Ada beberapa faktor penyebab kegagalan penerapan Gugus Kendali Mutu ini, yaitu:

- a. Kurangnya dukungan dari pimpinan.
- b. Kurangnya dukungan sumber daya.
- c. Kurangnya pemahaman konsep Gugus Kendali Mutu (GKM).
- d. Tidak ada program *diktat*.
- e. Tujuan program tidak digariskan secara jelas.
- f. Kurangnya informasi dan publikasi.

Sehingga agar program GKM berjalan lancar dan memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawan, maka perlu didukung beberapa factor, yaitu:

- a. Mengadakan suatu lingkungan yang cocok; dibutuhkan suatu lingkungan yang dapat bekerja sama baik pada berbagai tingkat manajemen maupun pada anggota-anggotanya agar dapat menentukan cara yang paling tepat dalam melaksanakan program.

- b. Mendapatkan komitmen dari manajemen puncak; program GKM perlu dipersiapkan dan dipresentasikan pada manajemen puncak, sebelum mendapat komitmen formal dari manajemen puncak sebaiknya program GKM tidak dimulai.
- c. Memilih orang dari area yang tepat; ketua program haruslah orang yang antusias, dapat bekerja keras dan tekun, bersemangat, disukai anggota Gugus kooperatif.
- d. Area yang tepat untuk uji coba Gugus Kendali Mutu adalah pada orang yang kooperatif dan antusias untuk menjalankan program tersebut.
- e. Memilih sasaran; perusahaan harus memilih sasaran untuk program dan membuat sasaran tersebut menjadi jelas.
- f. Memperkenalkan program pada karyawan; ide partisipasi pembagian wewenang yang mungkin merupakan hal baru bagi suatu masyarakat yang belum diperkenalkan dengan program Gugus Kendali Mutu adalah melalui surat kabar, artikel dan mengunjungi perusahaan yang telah menerapkan Gugus Kendali Mutu.
- g. Memberitahukan dan melakukan komunikasi; jika program sudah berjalan, informasi tersebut harus disebarluaskan ke seluruh perusahaan. Komunikasi yang tepat waktunya adalah penting untuk mengurangi resistensi.
- h. Latihan adalah penting; tanpa latihan yang baik program akan cepat dilupakan.
- i. Memulai dan berkembang secara perlahan; karena konsep tersebut merupakan hal baru maka lebih baik berjalan perlahan namun mantap.
- j. Bersifat terbuka dan positif; dalam program Gugus Kendali Mutu ini manajer harus mempunyai pikiran positif dan berusaha meyakinkan bawahannya untuk selalu mencoba serta tidak mudah menyerah.

- k. Memantau kemajuan perusahaan dalam program tersebut; jalannya program tersebut perlu di *supervise* oleh *fasilitator* dan *komite* GKM perlu memonitor, memberi petunjuk, mendorong dan mendukung program tersebut terus-menerus.

2.10 Sarana-Sarana Yang Digunakan Dalam Memecahkan Masalah TQM

Ada beberapa sarana yang sering digunakan dalam memecahkan masalah-masalah yang ada didalam Manajemen Mutu Terpadu, yaitu:

- a. Sumbang saran (*brainstorming*), yaitu teknik untuk menggali gagasan (*ide*) dan pendapat yang kreatif sebanyak-banyaknya melalui diskusi secara bebas.
- b. Dengan menggunakan tujuh alat bantu *statistic*, dimana *teknik statistic* digunakan untuk menganalisa proses kerja (*output*), data dapat digunakan untuk mengidentifikasi penyimpangan sehingga tindakan yang tepat dapat diambil untuk mempertahankan pengendalian *statistic* yang telah ditetapkan sebelumnya dan untuk memperbaiki kemampuan proses. Alat-alat yang dapat dikembangkan untuk *SPC* (*Statistical Process Control*) digunakan merupakan alat-alat utama dari perbaikan proses yang berkesinambungan serta merupakan cara untuk mengorganisir dan menganalisis data berupa angka bagi pemecahan masalah.

Alat-alat *Statistical Process Control* (*SPC*) tersebut, yaitu:

- 1) Diagram Sebab akibat; merupakan suatu diagram yang berbentuk tulang ikan (*fishbone diagram*), digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis suatu proses atau situasi dan menemukan kemungkinan penyebab suatu persoalan yang terjadi.
- 2) Lembar Pemeriksa (*check sheet*); merupakan alat pengumpul data, tujuan digunakan lembar pemeriksa adalah

untuk mempermudah proses pengumpulan data bagi tujuan-tujuan tertentu dan menyajikannya dalam bentuk yang komunikatif sehingga dapat dikonversi menjadi informasi.

- 3) Diagram *Pareto*; yaitu suatu program balok yang digunakan untuk mengklasifikasikan masalah menurut sebabnya.

Masalah didiagramkan menurut prioritas atau tingkat kepentingannya, dengan menggunakan format diagram balok dimana 100% menunjukkan kerugian total.

Dengan memakai diagram *Pareto* dapat terlihat masalah mana yang dominan dan mengetahui prioritas penyelesaian masalah.

- 4) *Peta Kontrol*; merupakan suatu alat kontrol pada suatu proses yang dapat memberikan petunjuk bila proses yang diamati itu mengalami penyimpangan dari batas kontrol yang telah ditentukan.

- 5) *Histogram*; merupakan suatu diagram yang dapat menggambarkan penyebaran/standar *deviasi*/proses. Data frekuensi yang diperoleh dari pengukuran menunjukkan suatu nilai tertentu. Variasi ciri khas mutu yang dihasilkan disebut distribusi. Angka yang menggambarkan frekuensi dalam bentuk batang disebut *Histogram*. Alat tersebut digunakan untuk memecahkan masalah dengan memeriksa bentuk *dispersi*, nilai rata-rata dan sifat *dispersi*.

- 6) *Stratifikasi*; merupakan suatu teknik pengelompokkan data kedalam kategori-kategori tertentu, agar dapat menggambarkan permasalahan secara jelas, sehingga kesimpulan-kesimpulan dapat lebih mudah diambil.

- 7) Diagram *Sebar*; dua buah *variable* yang sesuai dipetakan dalam sebuah diagram sebar (*Scatter*).

Hubungan antara titik-titik yang dipetakan menggambarkan hubungan antar kedua variable tersebut. Alat ini mencari fakta-fakta yang berpengaruh.

2.11 Tinjauan Umum Atas Produktivitas

Pada dasarnya pengertian produktivitas secara umum tidak jauh berbeda antara pendapat yang satu dan pendapat yang lainnya, akan tetapi produktivitas memiliki banyak aspek, seperti: produktivitas tenaga kerja, produktivitas bahan baku, produktivitas sumber daya, produktivitas mutu dan masih banyak lagi. Pada skripsi ini penulis ingin membahas aspek produktivitas dengan hanya membahas produktivitas mutu dan produktivitas tenaga kerja.

Secara umum produktivitas merupakan tingkat kemampuan sumber daya yang dialokasikan untuk menghasilkan output yang diinginkan, dan produktivitas ini mempunyai siklus yang terdiri dari empat tahap yaitu: pengukuran, evaluasi, perencanaan, dan peningkatan produktivitas.

Siklus produktivitas merupakan suatu proses yang berkesinambungan. Dengan demikian, program peningkatan produktivitas harus dimulai pertama kali melalui pengukuran produktivitas. Jika telah dilakukan pengukuran, maka selanjutnya produktivitas tersebut dievaluasi agar dapat dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Kemudian direncanakan kembali sasaran produktivitas yang hendak dicapai. Demikian seterusnya, siklus tersebut tidak terputus dan semua tahap mempunyai peranan yang sama penting serta membutuhkan perhatian yang serius.

2.11.1 Pengertian Produktivitas

Pengertian produktivitas dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu:

a. Pengertian produktivitas ditinjau dari sisi positif:

“Produktivitas merupakan suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini”.

b. Pengertian produktivitas ditinjau dari sisi teknis, yaitu:

“Produktivitas total adalah perbandingan jumlah yang dihasilkan (output) suatu unit kegiatan produktif terhadap jumlah keseluruhan sumber-sumber yang dipergunakan oleh unit tersebut (input)”.

2.11.2 Produktifitas Mutu

Cara untuk mengukur pengaruh mutu terhadap tingkat produktivitas yaitu dengan memakai metode kombinasi antara konsep hasil indeks mutu dan perhitungan hasil produk pengukuran itu dinamakan sebagai Rasio Produktivitas Mutu (*QPR*).

2.11.3 Produktivitas Tenaga Kerja

Pengukuran Produktivitas tenaga kerja sebagai suatu konsep, menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja (*menurut pengertian mikro*).

Seorang tenaga kerja dinilai produktif jika ia mampu menghasilkan keluaran (output) yang lebih banyak dari tenaga kerja lain, untuk satuan waktu yang sama. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa seorang tenaga kerja menunjukkan tingkat produktifitas

yang lebih tinggi bila ia mampu menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditentukan, dalam satuan waktu yang lebih singkat.

Dalam hal ini antara peningkatan kualitas secara keseluruhan atau manajemen mutu terpadunya mempunyai keterkaitan dengan peningkatan produktivitas, yaitu dengan kualitas yang tinggi akan menyenangkan pelanggan dan mendorong kemajuan bisnis. Selanjutnya pengurangan tingkat cacat atau kerusakan berarti mempertinggi produktivitas dan laba, serta meningkatkan kemajuan kerja. Hal ini dicapai melalui penerapan Manajemen Mutu Terpadu.

