

Quality Management



oleh
S1 AKUNTANSI NONREG B 2011

Dwi Yunita S, 8335116615
Annisa Sharafina, 8335116617
Ardilla Hasni, 8335116618
Fella Distiara, 8335116619
M Izzan Mursyidan, 8335116620

Makalah ini dibuat untuk memenuhi
tugas mata kuliah
Manajemen Operasional

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2012**

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas segala rahmat dan berkatnya sehingga kami dapat menyelesaikan tugas makalah ini dengan baik. Laporan ini merupakan laporan tertulis dari kelompok Manajemen Operasional Jurusan Akuntansi 2011 Universitas Negeri Jakarta.

Laporan ini ditujukan kepada Ibu Destria sebagai Dosen Mata Kuliah Manajemen Operasional. Makalah ini membahas tentang Kualitas Manajemen (*Quality Management*) yang terdiri dari Kualitas dan strategi, Standar Kualitas Internasional, *Total Quality Management* beserta perangkatnya, dan Perana Inspeksi

Pada kesempatan ini kami selaku mahasiswa menyampaikan ucapan terima kasih kepada Ibu Destria selaku Dosen Mata Kuliah Manajemen Operasional yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam menyempurnakan makalah ini.

Penulis menyadari bahwa dalam laporan ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, sehingga penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca untuk perbaikan penulis dimasa yang akan datang. Semoga laporan ini bermanfaat bagi semua pihak.

Jakarta, 15 September 2012

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar

Daftar Isi

Bab I. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

1.2 Tujuan

1.3 Manfaat

Bab II. Pembahasan

2.1 Kualitas dan Strategi

2.2 Standar kualitas Internasional

2.3 Total Quality Management

2.4 Perangkat TQM

2.5 Peranan Inspeksi

Bab III. Penutup

3.1 Kesimpulan

3.2 Saran

Daftar Pustaka

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembuatan makalah ini didasari untuk memenuhi tugas kuliah Manajemen Operasional sebagai Mata Kuliah wajib yang memiliki bobot 2 SKS. Tujuan dari tugas ini adalah mengerti dan memahami tentang *Quality Management*

1.2 Tujuan

1. Mengetahui pengertian dari kualitas, pengaruh kualitas dan etika manajemen kualitas
2. Mengetahui apa saja standar kualitas internasional
3. Mengetahui pengertian TQM dan perangkatnya

1.3 Manfaat

Makalah ini dibuat dengan tujuan menjelaskan secara lebih rinci dan detail mengenai manajemen kualitas dan berbagai perangkat TQM. Konsep TQM merupakan konsep yang dapat memperbaiki kualitas suatu produk dalam perusahaan dengan berbagai cara antara lain Perbaikan berkesinambungan, six sigma, pemberdayaan pekerja, benchmarking dan banyak lagi.

BAB II PEMBAHASAN

2.1 Kualitas dan Strategi

Definisi Kualitas

Kualitas merupakan kemampuan suatu produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. Terdapat tiga pendekatan dalam hal ini, yang pertama kualitas berbasis pengguna dimana kualitas tergantung kepada audiensnya. Pendekatan ini biasanya digunakan oleh orang pemasaran dan pelanggan. Yang kedua, kualitas berbasis manufaktur yang biasanya diterapkan oleh manajer produksi. Dalam pendekatan ini kualitas suatu barang berarti pemenuhan standar dan membuat produk dengan benar sejak awal. Yang ketiga adalah kualitas itu berbasis produk yang memandang bahwa kualitas sebagai variabel yang pesisi dan dapat dihitung.

Kualitas dan Strategi

Arnold Palmer Hospital menemukan bahwa kualitas merupakan obat kuat untuk memperbaiki operasi. Mengelola kualitas membantu membangun strategi diferensiasi, biaya rendah, dan respon cepat sukses. Kualitas adalah faktor penentu keberhasilan bagi perusahaan-perusahaan. Peningkatan kualitas membantu perusahaan meningkatkan penjualan dan mengurangi biaya yang kemudian akan meningkatkan keuntungan. Peningkatan penjualan sering terjadi saat perusahaan mempercepat respon mereka, merendahkan harga jual, dan meningkatkan reputasi mereka dengan produk-produk yang berkualitas. Meningkatkan kualitas menurunkan biaya turun karena perusahaan meningkatkan produktivitas dan menurunkan *rework*, bahan yang terbuang, dan biaya garansi.

Perusahaan dengan kualitas terbaik lima kali lebih produktif di bandingkan dengan kualitas yang paling rendah. Kualitas yang rendah berpengaruh terhadap organisasi secara keseluruhan. Namun dalam hal ini yang terpenting adalah membangun sebuah organisasi yang dapat mencapai kualitas dan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. Suatu strategi kualitas yang berhasil dimulai dengan lingkungan organisasi yang membantu perkembangan kualitas yang berhasil dan diikuti oleh pemahaman prinsip kualitas; upaya untuk melibatkan para pekerja dalam aktivitas yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan kualitas.

Pengaruh Kualitas

Kualitas merupakan elemen yang penting dalam operasi, ada tiga alasan kualitas itu penting, yaitu:

- **Reputasi Perusahaan.**

Kualitas akan muncul sebagai persepsi tentang produk baru perusahaan, kebiasaan pekerjanya, dan hubungan pemasoknya.

- **Kehandalan Produk.**

Pengadilan terus berusaha menghukum organisasi-organisasi yang merancang, memproduksi, atau mengedarkan produk atau jasa yang penggunaannya mengakibatkan kerusakan atau kecelakaan. Contohnya: *Consumer Product Safety Act*.

- **Keterlibatan global.**

Kualitas adalah suatu perhatian internasional. Produk-produk perusahaan yang akan bersaing di pasar internasional harus memenuhi ekspektasi akan kualitas, desain, dan harganya secara global.

Biaya Kualitas

Adalah biaya akibat melakukan hal yang salah, yaitu harga yang harus dibayar karena tidak sesuai dengan standar. Ada empat kategori utama yang dikaitkan dengan biaya kualitas, yaitu:

- **Biaya Pencegahan**

Biaya yang terkait dengan mengurangi kemungkinan komponen atau jasa mengalami kerusakan. Contoh: pelatihan, program peningkatan kualitas.

- **Biaya Penaksiran**

Biaya yang dikaitkan dengan proses evaluasi produk, proses, komponen, dan jasa. Contoh: biaya pengujian, laboratorium, dan pemriksa.

- **Kegagalan internal**

Biaya yang diakibatkan oleh produksi komponen atau jasa yang rusak sebelum diantarkan ke pelanggan. Contoh: *rework*, *scrap*, dan waktu tunggu akibat mesin rusak

- **Biaya eksternal**

Biaya yang terjadi setelah pengiriman barang atau jasa yang cacat. Contoh: *rework*, barang yang dikembalikan, kewajiban, kehilangan kepercayaan, dan biaya pada masyarakat.

Tiga biaya pertama yang disebutkan diatas dapat diperkirakan, namun untuk biaya eksternal sangat sulit untuk dihitung. Pada kondisi keseimbangan, biaya produk yang berkualitas hanyalah sebagian dari keuntungan. Philip Crosby dan Genichi berpendapat bahwa organisasi yang kalah adalah organisasi yang gagal berupaya agresif di bidang kualitas.

Etika dan Manajemen Kualitas

Bagi seorang manajer operasi, memberikan produk dan jasa yang sehat, aman, dan berkualitas kepada pelanggan adalah salah satu pekerjaan yang terpenting. Kurangnya proses desain dan produksi, pengembangan produk-produk berkualitas rendah tidak hanya mengakibatkan biaya produksi yang lebih tinggi tetapi juga dapat menimbulkan kecelakaan, tuntutan hukum, dan bertambahnya peraturan pemerintah.

Jika sebuah perusahaan yakin telah memperkenalkan sebuah produk yang layak dipertanyakan, maka tindakan tanggung jawab harus didasari oleh perbuatan etis. Sebuah perusahaan manufaktur harus menerima tanggung jawab untuk setiap produk berkualitas rendah atau produk-produk yang terkontaminasi yang mereka pasarkan kepada masyarakat.

- Ada banyak pihak berkepentingan yang terlibat dalam produksi dan pemasaran produk-produk berkualitas rendah, termasuk pemegang saham, para pekerja, pelanggan, pemasok, distributor dan kreditor. Dalam hal etika, setiap perusahaan harus mengembangkan nilai inti yang menjadi panduan sehari-hari untuk semua orang.

2.2 Standar Kualitas Internasional

ISO 9000

Kualitas secara global sangat penting sehingga dunia bersatu menciptakan kualitas, ISO 9000. ISO 9000 adalah kumpulan standar untuk sistem manajemen mutu (SMM). ISO 9000 yang dirumuskan oleh TC 176 ISO, yaitu organisasi internasional di bidang standardisasi. ISO 9000 pertama kali dikeluarkan pada tahun 1987 oleh *International Organization for Standardization Technical Committee* (ISO/TC) 176. ISO/TC inilah yang bertanggungjawab untuk standar-standar sistem manajemen mutu. ISO/TC 176 menetapkan siklus peninjauan ulang setiap lima tahun, guna menjamin bahwa standar-standar ISO 9000 akan menjadi *up to date* dan relevan untuk organisasi.

Sertifikasi ISO 9000

Untuk memiliki sertifikat ISO 9000, suatu organisasi harus melalui proses selama 9 hingga 18 bulan yang mencakup dokumentasi prosedur kualitas, penilaian lapangan, dan serangkaian audit yang terus berjalan terhadap produk atau jasa yang dihasilkannya.

Manfaat ISO 9000:

1. Aspek Konsistensi Pelaksanaan dan Pengawasan
 - a. Memberikan pendekatan praktik yang sistematis untuk manajemen mutu.
 - b. Memastikan konsistensi untuk memelihara mutu produk/jasa.
 - c. Menetapkan kerangka kerja untuk proses peningkatan mutu lebih lanjut dengan membakukan proses guna memastikan konsistensi dan mampu menelusuri serta meningkatkan hubungan antar fungsi yang mempengaruhi mutu
2. Aspek Pengendalian Pencegahan
 - a. Menentukan secara jelas tanggung jawab dan wewenang dari personel kunci yang mempengaruhi mutu
 - b. Mendokumentasikan prosedur secara baik dalam menjalankan operasi dan proses bisnis penyedia jasa atau pabrik/industri
 - c. Menerapkan sistem dokumentasi yang efektif melalui mekanisme audit mutu internal dan tinjauan manajemen yang berkelanjutan
3. Aspek Pertumbuhan dan Pengembangan
 - a. Sebagai sarana pemasaran
 - b. Dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan konsumen/pelanggan
 - c. Dapat meningkatkan citra dan daya saing perusahaan
 - d. Dapat meningkatkan produktifitas mutu jasa/produk
 - e. Dapat memberikan pelatihan yang sistematis kepada staf melalui prosedur dan instruksi yang baik
 - f. Mengantisipasi tuntutan konsumen atas mutu produk dan tingkat persaingan bersama
 - g. Sebagai dasar/pondasi yang mantap untuk pengembangan mutu selanjutnya menuju manajemen mutu terpadu

Prinsip Manajemen Mutu ISO 9000

Prinsip 1: Fokus Pada Pelanggan

Organisasi tergantung pada pelanggan mereka. Karena itu, manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang dan akan datang, harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi harapan pelanggan.

Prinsip 2: Kepemimpinan

Pimpinan puncak organisasi menetapkan kesatuan tujuan dan arah dari organisasi. Mereka harus menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar orang-orang dapat menjadi terlibat secara penuh dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Prinsip 3: Pelibatan Orang

Orang pada semua tingkat merupakan faktor yang sangat penting dari suatu organisasi dan keterlibatan mereka secara penuh akan memungkinkan kemampuan mereka digunakan untuk manfaat organisasi.

Prinsip 4: Pendekatan Proses

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara lebih efisien, apabila aktivitas dan sumber-sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses. Suatu proses mengubah masukan (input) terukur kedalam keluaran (output) terukur melalui sejumlah langkah berurutan yang terorganisasi.

Prinsip 5: Pendekatan Sistem Pada Manajemen

Pengidentifikasian, pemahaman dan pengelolaan dari proses-proses yang saling berkaitan sebagai suatu sistem akan memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Prinsip 6: Perbaikan Berkesinambung

Perbaikan berkesinambung dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Perbaikan berkesinambung didefinisikan sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus-menerus meningkatkan efektivitas dan/atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu. Perbaikan berkesinambung membutuhkan langkah-langkah konsolidasi yang progresif, merespon perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan sehingga akan menjamin suatu evolusi dinamis dari sistem manajemen mutu.

Prinsip 7: Pendekatan Fakta Pada Pengambilan Keputusan

Keputusan yang efektif adalah yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah mutu dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Keputusan manajemen organisasi sebaiknya ditujukan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan efektivitas implementasi sistem manajemen mutu.

Prinsip 8: Hubungan Yang Saling Menguntungkan Dengan Pemasok

Suatu organisasi dan pemasoknya adalah saling tergantung, dan suatu hubungan yang saling menguntungkan akan meningkatkan kemampuan bersama dalam menciptakan nilai tambah.

ISO memperbaharui standarnya pada tahun 2000 menjadi lebih seperti sistem manajemen kualitas yang lebih terperinci dan disebut ISO 9001:2000.

ISO 14000

Proses internasionalisasi kualitas yang terus terbukti dengan dikembangkannya ISO 14000. ISO 14000 merupakan standar manajemen lingkungan yang mengandung lima elemen pokok: manajemen lingkungan, audit, evaluasi kinerja, pelabelan, dan penilaian siklus hidup.

Standar baru ini memiliki beberapa kelebihan:

- Citra publik yang positif dan ekspos yang berkurang terhadap kewajibannya
- Pendekatan sistematis yang baik untuk pencegahan polusi melalui minimalisasi dampak ekologis dari produk dan aktivitas perusahaan
- Ketaatan dengan persyaratan peraturan dan peluang untuk mendapatkan keunggulan bersaing
- Berkurangnya kebutuhan untuk melakukan audit majemuk

Sertifikasi ISO 14000

Agar suatu organisasi dianugerahi ISO 14000 mereka harus diaudit secara eksternal oleh badan audit yang telah terakreditasi. Badan sertifikasi harus diakreditasi oleh ANSI-ASQ, Badan Akreditasi Nasional di Amerika Serikat, atau Badan Akreditasi Nasional di Irlandia.

Manfaat ISO 14000:

- a. Pengelolaan lingkungan yang lebih efektif dan efisien dalam organisasi
- b. Untuk menyediakan peralatan yang berguna dan bermanfaat dan fleksibel sehingga mencerminkan organisasi yang baik.
- c. Dapat mengidentifikasi, memperkirakan dan mengatasi resiko lingkungan yang mungkin timbul.
- d. Dapat menekan biaya produksi, dapat mengurangi kecelakaan kerja, dapat memelihara hubungan baik dengan masyarakat, pemerintah dan pihak – pihak yang peduli terhadap lingkungan.
- e. Memberi jaminan kepada konsumen mengenai komitmen pihak manajemen puncak terhadap lingkungan.
- f. Dapat meningkatkan citra perusahaan, meningkatkan kepercayaan konsumen dan memperbesar pangsa pasar.
- g. Menunjukkan ketaatan perusahaan terhadap perundang – undangan yang berkaitan dengan lingkungan.
- h. Mempermudah memperoleh izin dan akses kredit bank.
- i. Dapat meningkatkan motivasi para pekerja.

Prinsip Pokok Elemen ISO 14000

a. Prinsip Pertama

Organisasi harus menetapkan kebijakan lingkungan dan memastikan memiliki komitmen terhadap SML

b. Prinsip Kedua

Organisasi harus menyusun rencana untuk menaati kebijakan lingkungan yang ditetapkan sendiri.

c. Prinsip Ketiga: Implementasi dan Operasi

Agar terlaksana dengan efektif, organisasi harus mengembangkan kemampuan dan mekanisme pendukung yang diperlukan untuk menaati kebijakan lingkungan, tujuan dan sasaran manajemen.

d. Prinsip keempat: pemeriksaan dan koralasi

Organisasi harus memeriksa, memantau dan mengorelasi kinerja lingkungan.

e. Prinsip kelima: kaji ulang manajemen

Organisasi harus mengkaji ulang dan terus menerus memperbaiki standart manajemen lingkungan dengan maksud untuk menyempurnakan kinerja lingkungan yang telah dicapai.

2.3 TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Total Quality Management (TQM) mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan yang ingin terus meraih keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa penting bagi pelanggan. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yaitu

- 1) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- 2) Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
- 3) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain).
- 4) Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Manfaat Program TQM

TQM sangat bermanfaat baik bagi pelanggan, institusi, maupun bagi staf organisasi.

Manfaat TQM bagi pelanggan adalah:

- 1) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
- 2) Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
- 3) Kepuasan pelanggan terjamin.

Manfaat TQM bagi institusi adalah:

- 1) Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan
- 2) Staf lebih termotivasi
- 3) Produktifitas meningkat
- 4) Biaya turun
- 5) Produk cacat berkurang
- 6) Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

Manfaat TQM bagi staf Organisasi adalah:

- 1) Pemberdayaan
- 2) Lebih terlatih dan berkemampuan
- 3) Lebih dihargai dan diakui

Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi di masa yang akan datang adalah:

- 1) Membuat institusi sebagai pemimpin (leader) dan bukan hanya sekedar pengikut (follower)
- 2) Membantu terciptanya tim work
- 3) Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan
- 4) Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan
- 5) Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah

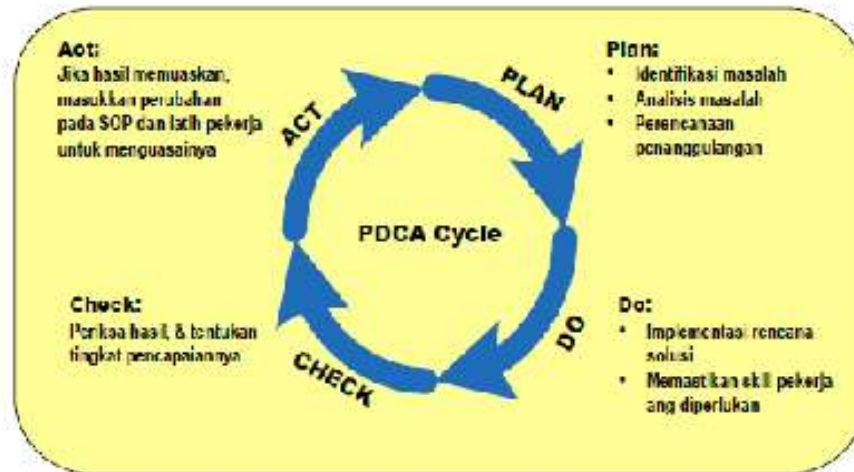
Tujuh konsep program TQM yang efektif yaitu perbaikan berkesinambungan, Six Sigma, pemberdayaan pekerja, benchmarking, just-in-time (JIT), konsep Taguchi, dan pengetahuan perangkat TQM

a. Perbaikan Berkesinambungan

TQM membutuhkan perbaikan berkesinambungan yang tidak pernah berhenti yang mencakup orang, peralatan, pemasok, bahan, dan prosedur. Dasar filosofi ini adalah setiap aspek dari operasi perusahaan dapat diperbaiki. Tujuan akhirnya adalah kesempurnaan yang tidak akan pernah dapat diraih, tetapi selalu diupayakan.

Plan-Do-Check-Act

Walter Shewhart, pelopor manajemen kualitas, mengembangkan sebuah model lingkaran yang dikenal sebagai PDCA (plan, do, check, act) yang menurutnya adalah suatu perbaikan berkesinambungan versinya sendiri.



b. Six Sigma

Six sigma adalah program untuk menghemat waktu, meningkatkan kualitas, dan menurunkan biaya. Six sigma juga merupakan sebuah sistem yang menyeluruh yaitu suatu strategi karena berfokus pada kepuasan pelanggan total, disiplin karena mengikuti six sigma improvement model formal, dan sekumpulan perangkat (lembar perangkat, diagram sebab-akibat, diagram pareto, diagram alir, histogram, dan statistical process control/SPC) untuk memperoleh dan mempertahankan kesuksesan dalam bisnis.

Metodologi Six Sigma

Untuk melakukan peningkatan terus menerus menuju target Six Sigma dibutuhkan suatu pendekatan yang sistematis, berdasarkan ilmu pengetahuan dan fakta (*systematic, scientific and fact based*) dengan menggunakan peralatan, pelatihan dan pengukuran sehingga ekspektasi dan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi (Simon, 2005). Saat ini terdapat dua pendekatan yang biasa digunakan dalam Six Sigma, yaitu :

1. DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve and Control*)

Metodologi DMAIC digunakan saat sudah terdapat produk atau proses di perusahaan, namun belum dapat mencapai spesifikasi yang ditentukan oleh pelanggan.

a. *Define*, menentukan tujuan proyek dan ekspektasi pelanggan.

- b. *Measure*, mengukur proses untuk dapat menentukan kinerja sekarang atau sebelum mengalami perbaikan.
- c. *Analyze*, menganalisa dan menentukan akar permasalahan dari suatu cacat atau kegagalan.
- d. *Improve*, memperbaiki proses menghilangkan atau mengurangi jumlah cacat atau kegagalan.
- e. *Control*, mengawasi kinerja proses yang akan datang setelah mengalami perbaikan.

2. DMADV (*Define, Measure, Analyze, Design and Verify*)

Metodologi DMADV dapat digunakan pada tempat / perusahaan yang belum terdapat produk maupun proses atau pada perusahaan yang sudah memiliki produk maupun proses dan sudah dilakukan optimisasi (menggunakan DMAIC ataupun metode yang lain) namun tetap saja tidak bisa mencapai level spesifikasi yang ditetapkan berdasarkan pelanggan atau sigma level.

- a. *Define*, menentukan tujuan proyek
- b. *Measure*, mengukur dan memutuskan spesifikasi dan kebutuhan pelanggan.
- c. *Analyze*, menganalisa beberapa proses pilihan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- d. *Design*, merancang proses secara terperinci yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- e. *Verify*, menguji kemampuan dan kekuatan hasil rancangan agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

c. Pemberdayaan Pekerja

Pemberdayaan pekerja berarti melibatkan pekerja pada setiap langkah proses produksi. Secara konsisten, literatur bisnis menyatakan 85% permasalahan kualitas terletak pada bahan dan proses, bukan pada kinerja pekerja. Oleh karena itu, tugas yang diperlukan adalah merancang peralatan dan proses yang dapat memproduksi kualitas yang diinginkan.

Saat terjadi ketidakcocokan kualitas, kesalahannya jarang terletak pada para pekerja. Entah produknya dirancang dengan salah atau pekerjaanya tidak dilatih dengan benar. Walaupun pekerja dapat membantu menyelesaikan masalah, jarang terjadi kasus dimana pekerja yang menyebabkan masalah tersebut.

Teknik untuk memberdayakan pekerja yaitu :

1. Membina jaringan komunikasi yang melibatkan pekerja
2. Membentuk para penyelia yang bersikap terbuka dan mendukung
3. Memindahkan tanggung jawab dari manajer dan tsaf kepada para pekerja di bagian produksi
4. Membangun organisasi yang memiliki moral yang tinggi
5. Menciptakan struktur organisasi formal sebagai tim-tim dan lingkaran-lingkaran kualitas

d. Benchmarking

Benchmarking merupakan pemilihan standar kinerja yang mempresentasikan kinerja terbaik dari suatu proses atau aktivitas. Benchmarking meliputi pemilihan standar produk, jasa, biaya atau kebiasaan yang mewakili suatu kinerja terbaik dari proses atau aktivitas serupa dengan proses atau aktivitas Anda. Langkah menetapkan benchmark antara lain:

1. Menetapkan apa yang akan dijadikan benchmark
2. Membentuk tim benchmark
3. Mengidentifikasi mitra-mitra benchmark
4. Mengumpulkan dan menganalisis informasi benchmark
5. Mengambil tindakan untuk menyamai atau melebihi benchmark

Ukuran-ukuran kinerja khusus yang digunakan dalam benchmark meliputi persentase cacat, biaya per unit atau per pesanan, waktu proses per unit, waktu respon layanan, imbal hasil investasi, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat ingatan pelanggan.

Benchmarking internal dilakukan saat sebuah organisasi cukup dan memiliki banyak divisi atau unit bisnis. datanya biasanya jauh lebih mudah diakses daripada data dari luar perusahaan luar dan terdapat suatu unit internal yang memiliki kinerja lebih tinggi dan dapat diteladani.

e. Just in Time (JIT)

Konsep JIT diadakan untuk perbaikan berkesinambungan dan penyelesaian masalah. Dalam konsep JIT, barang diproduksi dan diantarkan saat mereka dibutuhkan (saat ada permintaan). JIT berkaitan dengan kualitas dalam tiga hal:

1. JIT memangkas biaya kualitas. Hal ini terjadi karena rework, scrap, investasi persediaan dan biaya akibat barang yang rusak berkaitan langsung dengan

persediaan yang ada. Dengan penerapan JIT berarti hanya terdapat sedikit persediaan, biayanya juga lebih rendah. Selain itu, persediaan menyembunyikan kualitas yang buruk.

2. JIT meningkatkan kualitas. Karena mempersingkat *lead time*, JIT juga menjaga bukti kesalahan tetap baru dan membatasi jumlah sumber kesalahan yang potensial. Oleh karena itu, JIT menciptakan sebuah sistem peringatan akan adanya permasalahan kualitas, baik dalam perusahaan maupun dengan para penjual.
3. Kualitas yang lebih baik berarti persediaan yang lebih sedikit, serta sistem JIT yang lebih baik dan mudah digunakan. Tujuan memiliki persediaan adalah melindungi kinerja produksi yang buruk yang disebabkan oleh kualitas yang tidak dapat diandalkan. Jika kualitasnya konsisten, maka JIT membuat perusahaan dapat mengurangi semua biaya yang terkait pada persediaan.

f. Konsep Taguchi

Genichi Taguchi memberikan tiga konsep yang bertujuan memperbaiki kualitas produk dan proses, yaitu ketangguhan kualitas (*quality robustness*), fungsi kerugian kualitas (*quality loss function-QLF*) dan kualitas berorientasi sasaran (*target-oriented quality*)

Produk berkualitas tangguh (*quality robust*) adalah produk yang dapat diproduksi secara beragam dan konsisten dalam segala kondisi manufaktur dan lingkungan yang kurang baik dan bukan menghilangkan penyebabnya. Taguchi menyarankan bahwa menghilangkan pengaruh biasanya lebih murah daripada menghilangkan penyebab, dan lebih efektif dalam memproduksi produk yang tangguh. Dengan cara ini, variasi kecil dalam bahan dan proses tidak akan mengganggu kualitas produk.

Quality loss function (QLF) mengidentifikasi semua biaya yang berkaitan dengan kualitas rendah dan menunjukkan bagaimana biaya ini meningkat jika kualitas produk semakin jauh dengan keinginan pelanggan. Biaya ini tidak hanya meliputi ketidakpuasan pelanggan, tetapi juga biaya garansi dan jasa, biaya pemeriksaan internal, perbaikan, scrap, dan biaya-biaya yang dianggap sebagai biaya bagi masyarakat. Kualitas berorientasi sasaran (*target-oriented quality*) merupakan sebuah filosofi perbaikan terus menerus untuk membuat kualitas produk tepat sesuai dengan sasaran.

2.4 Perangkat TQM

1. Lembar periksa, adalah suatu formulir yang dirancang untuk mencatat data. Karakteristik

- Data dapat dicatat dengan mudah
 - Data dapat dipahami dengan mudah
 - Mencegah terjadinya data hilang (missing data)
 - Dapat menentukan sumber persoalan
 - Memungkinkan pemecahan persoalan dengan cepat
 - Dipakai untuk memeriksa beberapa item secara bersamaan
 - Memungkinkan pengklasifikasian/penstrataan data
2. Diagram sebar, menunjukkan hubungan antara dua pengukuran.
Langkah-langkah pembuatan Diagram Tebar
- a. Langkah 1: Kumpulkan data dan masukkan dalam table
 - b. Langkah 2: Gambarkan sumbu tegak dan sumbu datar beserta skala dan keterangannya
 - c. Langkah 3: Gambarkan titik-titik koordinat data tersebut
3. Diagram sebab-akibat (diagram Ishikawa/diagram tulang ikan), adalah sebuah teknik skematik yang digunakan untuk mengetahui letak-letak masalah kualitas yang mungkin.
Manfaat:
- a. Mengorganisasikan dan menghubungkan faktor-faktor
 - b. Sebagai sarana untuk urun pendapat (*brainstorming*)
 - c. Melibatkan setiap orang yang terkait
- Kekurangan:
- d. sangat kompleks
 - e. Memerlukan dedikasi dan kesabaran
 - f. Bisa jadi sulit dalam memfasilitasinya
4. Diagram pareto, adalah sebuah metode untuk metode untuk mengelola kesalahan, masalah, atau cacat guna membantu memusatkan perhatian untuk upaya penyelesaian masalahnya. Prosedur:
- Tetapkan klasifikasi data
 - Tentukan kerangka waktu

- Kumpulkan data
 - Rangkaing penyebab-penyebab (*causes*)
 - Bangun Tabel
 - Gambarkan Histogram
5. Diagram alir (*flow chart*), diagram kotak yang secara grafis menggambarkan sebuah proses atau sistem. Manfaat:
- Untuk memahami proses
 - Mengidentifikasi perbaikan yang mungkin dapat dilakukan
 - Membantu pekerja untuk mengetahui, dimana posisi mereka di dalam proses
 - Membangkitkan dukungan melalui partisipasi
6. Histogram
- Histogram merupakan alat yang menggambarkan penyebaran distribusi frekuensi, yaitu pengaturan data berdasarkan magnitude, berupa grafik balok. Balok-balok yang terdapat dalam histogram dihasilkan dari persamaan sturge yang memberikan jumlah kelas-kelas data yang terdapat dalam grafik histogram setelah kita mendapatkan perkiraan jumlah kelas, dapat diperoleh interval kelas dengan membagi range data dengan jumlah kelas yang diperoleh.

Statistical Process Control (SPC) atau Pengendalian Proses Statistikal adalah seperangkat alat pemecahan masalah yang baik, berguna dalam mencapai stabilitas proses dan memperbaiki kapabilitas melalui pengurangan variabilitas.

2.5 Peranan Inspeksi

Peranan Inspeksi

Sebuah sistem operasi yang baik mempunyai suatu pengendalian atas proses yang dilakukan. Tugas manajemen operasi bukan hanya membuat sistem-sistem, namun juga memastikan sistem tersebut memenuhi standar dengan inspeksi. **Inspeksi** ialah suatu cara memastikan operasi telah mencapai kualitas yang diharapkan.

Inspeksi meliputi pengukuran, perasaan, perabaan, penimbangan, atau pemeriksaan produk dengan tujuan menemukan proses yang buruk sesegera mungkin. Perlu diingat, inspeksi tidak memperbaiki kekurangan dalam sistem atau cacat pada produk atau mengubah suatu produk dan meningkatkan nilainya. Inspeksi hanya berfungsi menemukan kekurangan atau cacat.

Inspeksi utamanya berfokus pada dua masalah besar, yaitu **(1) Kapan inspeksi dilakukan** dan **(2) Dimana inspeksi dilakukan**. Memutuskan kapan dan dimana inspeksi dilakukan bergantung pada jenis proses dan nilai tambah pada setiap tahap. Inspeksi dapat dilakukan pada salah satu titik berikut:

1. Di pabrik pemasok saat pemasok melakukan proses produksi
2. Saat menerima produk dari pemasok (*supplier*)
3. Sebelum melakukan proses yang mahal dan tidak dapat dikembalikan
4. Selama tahap-tahap proses produksi
5. Saat produk selesai dibuat
6. Sebelum pengantaran ke konsumen
7. Pada titik kontak dengan pelanggan

Meski begitu, inspeksi bukanlah solusi sempurna yang tidak memiliki kekurangan. Pada suatu percobaan, 110 produk cacat digabungkan dengan lot produk yang sempurna kemudian dilakukan inspeksi. Hasilnya, pada inspeksi pertama, pengawas hanya menemukan 68 barang cacat, tiga kali tahap inspeksi untuk menemukan 30 barang cacat berikutnya, dan 2 barang cacat tidak pernah ditemukan. Karena itu, proses yang baik dan pemberdayaan pekerja merupakan solusi yang lebih baik daripada melakukan inspeksi.

Inspeksi terbaik adalah inspeksi yang dilakukan pada sumber produksi. Hal ini disebut inspeksi sumber. Idennya adalah setiap pemasok, proses, dan pekerja memperlakukan langkah berikutnya dalam proses sebagai pelanggan sehingga memastikan produknya tiba dengan sempurna di pelanggan sebenarnya.

Inspeksi dapat dibantu dengan dengan penggunaan daftar periksa dan pengendalian seperti perangkat yang aman dari kesalahan yang disebut *poka-yoke*. **Poka-yoke** adalah alat atau teknik bebas kesalahan yang memastikan produksi produk yang baik setiap saat. Contohnya mulut selang pompa bensin, ukuran standar kartos kentang goreng di McDonald's, dan peralatan paket operasi di rumah sakit.

Pada organisasi berorientasi jasa, titik inspeksi ditetapkan pada lokasi yang luas. Inspeksi terbagi dua berdasarkan karakteristik kualitas. **Inspeksi atribut** adalah inspeksi yang menggolongkan barang cacat atau baik tanpa mencantumkan keterangan derajat kecatatan. **Inspeksi variabel** adalah inspeksi yang menggolongkan barang ke dalam suatu kontinum seperti dimensi, ukuran, berat, kecepatan, dan kekuatan.

BAB III

PENUTUP

3.1 KESIMPULAN

Dari pembuatan makalah ini kami dapat mengambil kesimpulan antara lain: Kualitas merupakan kemampuan suatu produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. *Total Quality Management* (TQM) mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. Tujuh konsep program TQM yang efektif yaitu perbaikan berkesinambungan, Six Sigma, pemberdayaan pekerja, benchmarking, just-in-time (JIT), konsep Taguchi, dan pengetahuan perangkat TQM

3.2 SARAN

Adapun saran yang bisa kami berikan antara lain :

1. Dalam membuat makalah sebaiknya menggunakan berbagai referensi dari berbagai sumber untuk menambah informasi tentang *Quality Management*
2. Dalam membuat makalah sebaiknya menggunakan bahasa yang baku sesuai dengan EYD

DAFTAR PUSTAKA

- Jay Heizer dan Barry Render, 2009, Operations Management, 9th ed, Pearson Int'l
- Chase, Jaqobas, Aquilano, 2007, Operations Management for Competitive Advantage, 10th ed, Mc Graw Hill
- www.google.com/manajemen+kualitas