

Dr. Apri Budianto, MM.

Dr. Enas, MM

Dr. Aini Kusniawati, MM.

Dr. Ferey Herman, MM.

Dr. Irma Bastaman, MM.

Dr. Nana Darna, M.Si.

Tine Badriatin, S.Sos., M.Si., MM.

Asep Endri Mulyana, S.Sos., MM.



# MANAJEMEN KUALITAS

## DAN PRODUKTIVITAS



Editor : Dr. Apri Budianto, MM.

# MANAJEMEN KUALITAS DAN PRODUKTIVITAS

Dalam era industrialisasi yang semakin kompetitif, setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan kompetisi dalam dunia industri akan memberikan perhatian penuh pada **Manajemen Kualitas dan Produktivitas**. Bagi sebuah bisnis manajemen kualitas dan produktivitas adalah nyawa bagi sebuah perusahaan dan juga pemangku bisnis lainnya. Perhatian penuh pada kualitas akan memberikan dampak positif kepada bisnis melalui dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap pendapatan. Dalam suatu perusahaan tujuan awal adalah meraih keberhasilan yang berdampak pada kemajuan suatu perusahaan. Salah satu ukuran keberhasilan kinerja individu, organisasi atau perusahaan terletak pada produktivitasnya. Apabila produktivitasnya tinggi atau bertambah, maka suatu organisasi atau perusahaan tersebut bisa dikatakan berhasil dalam menjalankan suatu roda bisnis. Untuk merancang suatu sistem pengelolaan bisnis yang baik maka sangat perlu sekali mengembangkan kualitas dan produktivitas agar tercipta manajemen yang profesional. Saat ini para manajer perusahaan dan organisasi serta publik (pemerintah) banyak memperdebatkan tentang kualitas dan produktivitas. Apalagi sekarang kualitas bukan hanya untuk produk tetapi juga untuk jasa. Saat ini masyarakat menyoroti masalah pelayanan publik yang dinilai oleh masyarakat belum memuaskan masyarakat. Masih ada yang menganggap bahwa produktivitas dengan kualitas tidak memiliki keterkaitan, padahal banyak teori yang membahas bahwa antara kualitas dengan produktivitas memiliki keterkaitan yang erat dan tidak bisa dipisahkan. Untuk menjawab dan menambah wawasan para pembaca yang membutuhkan kedua hal tersebut kami tim penulis menyajikan book chapter dengan judul **Manajemen Kualitas dan Produktivitas**. Book Chapter ini terdiri dari 10 Chapter yang dalam setiap chaptternya membahas konsep dasar dari Manajemen Kualitas dan Produktivitas. Dari mulai chapter 1 sampai dengan chapter 10 menggambarkan tentang Manajemen Kualitas dan Produktivitas secara rinci dan mudah dipahami serta mudah diimplementasikan oleh para pembaca baik sebagai pemberi maupun penerima layanan. Tujuan dan harapan lain dari kami tim penulis adalah mengingat pentingnya manajemen kualitas dan produktivitas dalam upaya memaksimalkan manfaat dan meminimalkan biaya atau risiko dalam menghadapi persaingan global yang sangat tinggi dan dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan industri pada era 4.0 menuju 5.0 bagi organisasi bisnis dan publik maka tim penulis penting bagi semua pelaku bisnis memahami isi buku ini. Book Chapter ini juga bukan hanya diperuntukan bagi para pembaca secara umum tetapi bisa digunakan oleh para akademisi dan para praktisi yang ingin menambah literasinya mengenai upaya pemberian pelayanan yang excellence bagi para pelanggannya. Book Chapter ini disusun oleh insan akademisi dan praktisi ahli dibidang manajemen operasi, manajemen pemasaran, manajemen kualitas dan manajemen jasa baik di bidang bisnis, social dan bidang lainnya.



eureka  
media akara  
Anggota IKAPI  
No. 225 UTE/2021

0858 5343 1992  
eurekamediaaksara@gmail.com  
Jl. Banjaran RT.20 RW.10  
Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-407-719-9



9 786234 877199

# **MANAJEMEN KUALITAS DAN PRODUKTIVITAS**

**Dr. Apri Budianto, MM.**

**Dr. Enas, MM.**

**Dr. Aini Kusniawati, MM.**

**Dr. Ferey Herman, MM.**

**Dr. Irma Bastaman, MM.**

**Dr. Nana Darna, M.Si.**

**Tine Badriatin, S.Sos., M.Si., MM.**

**Asep Endri Mulyana, S.Sos., MM.**



**PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA**

## **MANAJEMEN KUALITAS DAN PRODUKTIVITAS**

**Penulis** : Dr. Apri Budianto, MM.  
Dr. Enas, MM.  
Dr. Aini Kusniawati, MM.  
Dr. Ferey Herman, MM.  
Dr. Irma Bastaman, MM.  
Dr. Nana Darna, M.Si.  
Tine Badriatin, S.Sos., M.Si., MM.  
Asep Endri Mulyana, S.Sos., MM.

**Editor** : Dr. Apri Budianto, MM.

**Desain Sampul** : Eri Setiawan

**Tata Letak** : Siwi Rimayani Oktora

**ISBN** : 978-623-487-719-9

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, FEBRUARI 2023**  
**ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH**  
**NO. 225/JTE/2021**

**Redaksi:**

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari  
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2023

**All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warohmatullohi Wabarakatuh,

Dengan mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Allah Subhanawata'ala, Tuhan Yang maha Esa. Karena berkat taufik dan rahmat-Nya sehingga buku kolaborasi dalam buku ini dapat dipublikasikan dan dapat dinikmati oleh para pembaca. Buku ini disusun oleh sejumlah dosen dan para praktisi sesuai dengan kepakarannya masing-masing. Buku ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan dapat menambah wawasan bagi para pembaca untuk lebih memperdalam ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan Manajemen Kualitas dan Produktivitas.

Buku ini dengan judul "Manajemen Kualitas dan Produktivitas" menguraikan tentang teori dan konsep yang terdiri dari Sepuluh Bab dan dijelaskan secara rinci dalam pembahasan mulai dari Bab tentang Konsep Kualitas dan Produktivitas, Mewujudkan Kualitas Pelayanan Prima, Manajemen Kualitas dan peningkatan Kualitas, Kepuasan Pelanggan dan Kualitas Pelayanan Publik, Otomatisasi Inovasi dan benchmarking, Evolusi dalam Lingkungan Kerja dan Tantangan Produktivitas, Sistem Manajemen Kualitas Berdasarkan ISO, Budaya Organisasi dan Budaya Kualitas, Total Quality Management di Era Industri 4.0, dan Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim.

Buku ini telah disusun secara maksimal sesuai dengan kemampuan para penulis. Namun, tulisan ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, sebab kesempurnaan itu hanya milik Allah Subhanawata'ala Sang Pencipta. Oleh sebab itu, kami dengan tangan terbuka dan hati yang lapang menerima masukan dan saran dari para pembaca demi penyempurnaan lebih lanjut buku ini. Apresiasi dan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini, Secara khusus kepada

Penerbit Eureka Media Aksara sebagai Inisiator buku ini.  
Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi para pembaca  
sekalian.

Ciamis, Januari 2023

Tim Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB 1 KONSEP KUALITAS DAN PRODUKTIVITAS .....</b>	<b>1</b>
A. Ruang Lingkup Kualitas dan Produktivitas .....	1
B. Konsep Kualitas .....	6
C. Dimensi dan Biaya Kualitas .....	29
D. Kualitas Jasa dan Model Kualitas Jasa Pelayanan.....	47
E. Faktor Kunci Kesenjangan Pelayanan dan Faktor Hambatan dalam Pelayanan.....	97
F. Konsep Produktivitas .....	103
G. Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas....	109
H. Komponen Komponen Peningkatan Produktivitas... <td>112</td>	112
Referensi.....	127
Tentang Penulis .....	130
<b>BAB 2 MEWUJUDKAN KUALITAS PELAYANAN PRIMA..</b>	<b>131</b>
A. Determinan Kualitas Layanan .....	131
B. Persepsi Terhadap Layanan.....	135
C. Harapan/Ekspektasi Pelanggan.....	137
D. Pengendalian Kualitas Pelayanan .....	148
E. Faktor Penyebab Buruknya Kualitas Layanan .....	156
F. Strategi Mewujudkan Pelayanan Prima .....	166
G. Perbaikan Kualitas Melalui Kaizen dan Six Sigma ....	185
H. Ancang Desain Sistem Layanan .....	191
I. Peranan Pelanggan dan Karyawan dalam Sistem Layanan .....	201
Referensi.....	216
Tentang Penulis .....	221
<b>BAB 3 MANAJEMEN KUALITAS DAN PENINGKATAN KUALITAS.....</b>	<b>222</b>
A. Konsep Manajemen Kualitas .....	223
B. Manajemen Kualitas dan Daya Saing .....	226
C. Instrumen Dasar Peningkatan Kualitas .....	232

D. Budaya Produktivitas.....	270
E. Peningkatan Produktivitas .....	271
F. Dimensi Dimensi Peningkatan Produktivitas.....	284
G. Perspektif pada Pengelolaan Produktivitas .....	291
H. Kesalahan Konsepsi Tentang Produktivitas Manajerial.....	296
I. Meningkatkan Produktivitas Melalui Pertemuan Yang Efektif.....	302
Referensi .....	304
Tentang Penulis.....	308
<b>BAB 4 KEPUASAN PELANGGAN DAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK .....</b>	<b>309</b>
A. Konsep dan Pentingnya Kepuasan Pelanggan .....	309
B. Mengukur Kepuasan dan Peningkatan Kepuasan Pelanggan.....	321
C. Strategi Memuaskan Kebutuhan Pelanggan.....	333
D. Kualitas Pelayanan Publik.....	344
E. Dimensi dan Indikator Kualitas Pelayanan Publik ....	358
F. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelayanan Publik.....	375
G. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.....	382
Referensi .....	392
Tentang Penulis.....	396
<b>BAB 5 OTOMATISASI, INOVASI DAN BENCHMARKING.....</b>	<b>397</b>
A. Konsep Otomatisasi .....	397
B. Keberartian Inovasi dalam Produktivitas .....	418
C. Implementasi Inovasi dalam Teknologi .....	423
D. Pengertian dan Manfaat Bencmarking .....	428
E. Proses Benchmarking.....	446
F. Benchmarking Sebagai Strategi Kualitas.....	458
Referensi .....	461
Tentang Penulis.....	465
<b>BAB 6 EVOLUSI DALAM LINGKUNGAN KERJA DAN TANTANGAN PRODUKTIVITAS .....</b>	<b>466</b>
A. Pendekatan Tim Untuk Pengukuran Biaya.....	467
B. Lingkaran Kualitas .....	472

C. Rintangan Bagi Kelompok Kerja .....	477
D. Kecocokan Kerja dan membangun Tim.....	483
E. Produktivitas Masih Bergantung Pada Manusia .....	494
F. Mengukur Produktivitas.....	498
G. Mengukur Teknologi.....	514
H. Mengukur Produktivitas untuk Organisasi yang Terotomatisasi .....	519
Referensi.....	522
Tentang Penulis .....	526
<b>BAB 7 SISTEM MANAJEMEN KUALITAS</b>	
<b>BERDASARKAN ISO .....</b>	<b>527</b>
A. Memahami Konsep Sistem Manajemen Kualitas.....	527
B. Pentingnya Sistem Manajemen Kualitas.....	533
C. Kelebihan dan Manfaat Implementasi Sistem Manajemen Kualitas .....	545
D. Proses Implementasi Manajemen Kualitas.....	554
E. Aspek Komersial dan Psikologis Sistem Manajemen Kualitas .....	584
F. Strategi Memperoleh Sertifikasi ISO .....	586
G. Faktor Penghambat Penerapan Sistem Manajemen Kualitas .....	592
Referensi.....	595
Tentang Penulis .....	601
<b>BAB 8 BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA KUALITAS .....</b>	<b>602</b>
A. Pemahaman Budaya Organisasi dan Budaya Kualitas .....	602
B. Fungsi dan Dinamika Budaya Organisasi .....	611
C. Pembentukan Budaya.....	614
D. Kekuatan Budaya Organisasi.....	616
E. Budaya Kualitas dan Rekayasa Ulang Budaya .....	620
F. Proses Transformasi Budaya.....	632
G. Revilitas Budaya Organisasi .....	637
H. Budaya Perusahaan yang Unggul .....	640
I. Penolakan Terhadap Perubahan Budaya.....	654

Referensi .....	662
Tentang Penulis.....	668
<b>BAB 9 TOTAL QUALITY MANAGEMENT DI ERA INDUSTRI 4.0 .....</b>	<b>669</b>
A. Konsep dan Prinsip Total Quality Management .....	670
B. Pentingnya Total Quality Management .....	685
C. Manfaat Program Total Quality Management.....	711
D. Persyaratan Implementasi Total Quality Management .....	719
E. Peranan Pemimpin dan Pegawai dalam Implementasi Total Quality Management .....	722
F. Total Quality Management di Era 4.0.....	733
Referensi .....	735
Tentang Penulis.....	738
<b>BAB 10 KEPEMIMPINAN DAN KERJASAMA TIM .....</b>	<b>739</b>
A. Konsep dan karakteristik Kepemimpinan .....	739
B. Kepemimpinan Versus Manajemen.....	749
C. Kepemimpinan Manajemen Kualitas .....	755
D. Gaya Kepemimpinan .....	764
E. Penerapan Kepemimpinan Kualitas .....	776
F. Kerja Sama Tim.....	782
Referensi .....	792
Tentang Penulis.....	794

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1.</b>	Perbandingan Pandangan Kualitas .....	9
<b>Tabel 1.2.</b>	Perbandingan Filosofi Mutu dari Deming, Crosby, dan Juran.....	15
<b>Tabel 1.3.</b>	Pendangan Tradisional dan Moderen tentang Kualitas .....	20
<b>Tabel 1.4.</b>	Tingkat Performansi Terhadap Kualitas Berdasarkan Pandangan Tradisional dan Modern ...	22
<b>Tabel 1.5.</b>	Empat Era Kualitas Menurut Garvin.....	24
<b>Tabel 1.6.</b>	Contoh Dimensi Kualitas Barang dan Jasa Pelayanan.....	33
<b>Tabel 1.7.</b>	Atribut SERVQUAL.....	35
<b>Tabel 1.8.</b>	STRATEGI MENGURANGI GAP GAP KUALITAS LAYANAN.....	74
<b>Tabel 1.9.</b>	Instrumen Survei SERVQUAL.....	89
<b>Tabel 1.10.</b>	Contoh Analisis Gap 5 SERVQUAL .....	95
<b>Tabel 1.11.</b>	Tidak Mengetahui Yang Diharapkan Konsumen.....	98
<b>Tabel 1.12.</b>	Tidak Memiliki Desain dan Standar Pelayanan yang Baku .....	99
<b>Tabel 1.13.</b>	Tidak Memberikan pelayanan berdasar standar pelayanan.....	99
<b>Tabel 1.14.</b>	Tidak memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan.....	100
<b>Tabel 2.1.</b>	Strategi Merespon Determinan Ekspektasi Pelanggan.....	145
<b>Tabel 2.2.</b>	Contoh Cara Pelanggan Menilai Lima Dimensi Kualitas Jasa.....	163
<b>Tabel 2.3.</b>	Rancangan Riset Untuk mengembangkan Sistem Informasi Kualitas Layanan .....	176
<b>Tabel 2.4.</b>	Hierarki Keterlibatan Kaizen dalam Perusahaan....	189
<b>Tabel 2.5.</b>	Klasifikasi Sistem layanan Berdasarkan Tingkat Kontak dengan Pelanggan.....	194
<b>Tabel 2.6.</b>	Faktor Faktor Pertimbangan dalam Desain Operasi Kontak Tinggi dan Kontak Rendah .....	195
<b>Tabel 3.1.</b>	Contoh Check Sheet .....	247

<b>Tabel 3.2.</b>	Contoh Acuan Penetapan Jumlah Sell .....	253
<b>Tabel 3.3.</b>	Penetapan Batas Atas dan Batas bawah .....	254
<b>Tabel 3.4.</b>	Sheet Tally .....	254
<b>Tabel 3.5.</b>	Nilai Tertinggi dan Terendah .....	260
<b>Tabel 3.6.</b>	Atribut Control Chart : Simbol dan Rumus .....	267
<b>Tabel 3.7.</b>	Variabel Control Chart : Simbol dan Rumus.....	268
<b>Tabel 4.1.</b>	Indikator Kualitas Jasa .....	373
<b>Tabel 5.1.</b>	Definisi Sistem Otomatisasi Kantor (SOK) Menurut Beberapa Ahli.....	416
<b>Tabel 5.2.</b>	Perbedaan Benchmarking dengan Riset Pemasaran dan Analisis Kompetitif .....	441
<b>Tabel 5.3.</b>	Langkah-langkah Proses Benchmarking .....	453
<b>Tabel 6.1.</b>	Bentuk peningkatan produktivitas .....	511
<b>Tabel 6.2.</b>	Penjatahan Nilai Waktu .....	517
<b>Tabel 7.1.</b>	Elemen-Elemen Sistem Kualitas Manufaktur ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003 .....	536
<b>Tabel 7.2.</b>	Elemen-Elemen Sistem Kualitas Industri Jasa (dari ISO 9004-2.....	537
<b>Tabel 8.1.</b>	Mekanisme Perubahan Budaya.....	624
<b>Tabel 8.2.</b>	Perbedaan Persepsi Terhadap Usulan Perubahan...	655
<b>Tabel 9.1.</b>	Lingkungan Manufaktur Baru.....	691
<b>Tabel 9.2.</b>	Lima Tahapan Karakteristik Transformasi Implementasi TQM.....	699

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.1.</b>	Mutu dan Produktivitas .....	4
<b>Gambar 1.2.</b>	Kekuatan Kualitas.....	28
<b>Gambar 1.3.</b>	Model Konseptual SERVQUAL.....	63
<b>Gambar 1.4.</b>	EXTENDED MODEL OF SERVICE QUALITY ....	73
<b>Gambar 1.5.</b>	Model Konseptual Dampak Behavioral dan Finansial Kualitas Layanan.....	83
<b>Gambar 1.6.</b>	Model e. SERVQUAL Quality .....	88
<b>Gambar 1.7.</b>	Skema Sistem Produktivitas .....	107
<b>Gambar 1.8.</b>	Siklus Produktivitas.....	113
<b>Gambar 2.1.</b>	<i>The Flower of Services</i> .....	134
<b>Gambar 2.2.</b>	Determinan Ekzpektasi Pelanggan .....	144
<b>Gambar 2.3.</b>	Siklus dan Proses Peningkatan PDCA .....	150
<b>Gambar 2.4.</b>	Relationship Between Control and Improvement Under PDCA Cycle .....	151
<b>Gambar 2.5.</b>	Siklus PDCA.....	152
<b>Gambar 2.6.</b>	Perbaikan Kualitas Mengacu pada Kepuasan Total Pelanggan .....	188
<b>Gambar 2.7.</b>	Rantai Nilai Integratif.....	206
<b>Gambar 2.8.</b>	Contoh Revised Service Blueprint.....	209
<b>Gambar 2.9.</b>	Service Profit Chain .....	214
<b>Gambar 3.1.</b>	Hubungan Tantangan Bisnis dan Strategi Bersaing .....	229
<b>Gambar 3.2.</b>	Simbol Simbol Flow Chart .....	242
<b>Gambar 3.3.</b>	Model Diagram Tulang Ikan .....	244
<b>Gambar 3.4.</b>	Pareto Chart .....	251
<b>Gambar 3.5.</b>	Grapik Bar Batang.....	256
<b>Gambar 3.6.</b>	Jenis-Jenis Histogram .....	257
<b>Gambar 3.7.</b>	Menghindari Duplikasi .....	261
<b>Gambar 3.8.</b>	Menyeleksi Control Chart.....	266
<b>Gambar 4.1.</b>	Konsep Kepuasan Pelanggan .....	314
<b>Gambar 4.2.</b>	Hubungan Pemasok/Pelanggan Internal dan Eksternal .....	321
<b>Gambar 4.3.</b>	Customer Satisfaction Model.....	348
<b>Gambar 5.1.</b>	Proses Urutan dalam Bechmarking.....	455

<b>Gambar 5.2.</b>	Keterkaitan Strategi, Program, dan Ukuran Kompetitif .....	457
<b>Gambar 6.1.</b>	Siklus Pemecahan Masalah .....	487
<b>Gambar 6.2.</b>	Hirarki rasio-Rasio Produktivitas .....	508
<b>Gambar 6.3.</b>	Berbagai Tindakan dan pendekatan dalam Peningkatan Produktivitas Perusahaan .....	513
<b>Gambar 6.4.</b>	Metode-Metode Meningkatkan Produktivitas Karyawan .....	521
<b>Gambar 7.1.</b>	Model Hubungan ISO 9001 dengan Sistem Kualitas manajemen.....	533
<b>Gambar 7.2.</b>	Pengelompokan Elemen-Elemen ISO 9001 .....	539
<b>Gambar 7.3.</b>	Integrasi Sistem Kualitas ISO 9000 dengan Manajemen Kualitas Total.....	541
<b>Gambar 7.4.</b>	Quality Loop Industri Manufaktur Berdasarkan ISO 9004-1 .....	542
<b>Gambar 7.5.</b>	Quality Loop Industri Jasa Berdasarkan ISO 9004-2.....	543
<b>Gambar 8.1.</b>	Pembentukan Budaya Organisasi.....	616
<b>Gambar 8.2.</b>	Core Values Component.....	617
<b>Gambar 8.3.</b>	7-S McKinsey Framework.....	619
<b>Gambar 8.4.</b>	Leverage Points for Change .....	631
<b>Gambar 8.5.</b>	Faktor Pendukung Budaya Unggul.....	642
<b>Gambar 9.1.</b>	ElemenPokok Total Quality Management (TQM) .....	680
<b>Gambar 9.2.</b>	ISO 9001: 2015 Prinsip dan Implementasi TQM (Sader et al., 2019).....	682
<b>Gambar 9.3.</b>	Kekuatan Internal dan Eksternal yang Mendorong Perubahan.....	693
<b>Gambar 9.4.</b>	Fase Implementasi TQM.....	704
<b>Gambar 9.5.</b>	Sistem Program TQM .....	712
<b>Gambar 9.6.</b>	Manfaat Program TQM .....	713
<b>Gambar 9.7.</b>	Manfaat Penerapan TQM bagi Perusahaan .....	716
<b>Gambar 9.8.</b>	Manajerial Grid.....	727
<b>Gambar 10.1.</b>	Lima Pilar Total Quality Management (TQM) ...	741
<b>Gambar 10.2.</b>	Karakteristik Pemimpin Ideal .....	748

<b>Gambar 10.3.</b>	Perbedaan Utama Tugas Pemimpin dan Manajer .....	755
<b>Gambar 10.4.</b>	Dinamika Perbaikan Manajemen Kualitas dalam Konsep Deming PDSA.....	761
<b>Gambar 10.5.</b>	Metamodel Kepemimpinan Kualitas .....	774
<b>Gambar 10.6.</b>	Model perbaikan Kualitas Terus-Menerus (CQI) pada JCHO.....	778
<b>Gambar 10.7.</b>	Kepemimpinan Kualitas dalam Model CQI dari JCAHO.....	779
<b>Gambar 10.8.</b>	Manajemen Kualitas dalam Siklus PDSA.....	780
<b>Gambar 10.9.</b>	Model dasar Kualitas yang Diturunkan dari Kepemimpinan Kualitas.....	781
<b>Gambar 10.10.</b>	Perbaikan Kualitas Terus-Menerus .....	781



# **MANAJEMEN KUALITAS DAN PRODUKTIVITAS**



# **BAB**

# **KONSEP**

# **1**

# **KUALITAS DAN**

# **PRODUKTIVITAS**

Bab 1 merupakan chapter pendahuluan untuk membuka wawasan dan pengetahuan pembaca tentang konsep kualitas dan produktivitas, dimana dua konsep ini memiliki peran yang penting bagi perusahaan/organisasi dalam memberikan kepuasan pelanggan dan dalam rangka mempertahankan daya saing perusahaan. Dalam chapter ini akan diuraikan tentang ruang lingkup kualitas dan produktivitas, konsep kualitas, dimensi dan biaya kualitas, kualitas jasa dan model kualitas jasa pelayanan, faktor kunci kesejangan pelayanan dan faktor hambatan dalam pelayanan, konsep produktivitas, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, komponen-komponen peningkatan produktivitas, rangkuman dan soal-soal latihan, semua ini akan dibahas per pokok bahasan secara mendalam dalam pembahasan selanjutnya.

## **A. Ruang Lingkup Kualitas dan Produktivitas**

Perkembangan teknologi semakin maju dan hal ini akan berdampak pada perkembangan yang lainnya. Suatu saat hasil teknologi akan menggantikan kegiatan yang dilakukan manusia. Seiring dengan perkembangan teknologi juga berdampak pada perkembangan dunia usaha saat ini dan masa mendatang hal ini ditandai dengan berbagai pergeseran dari ekonomi produksi ke ekonomi pasar, sehingga persaingan bukan hanya mengenai tingkat produktivitas perusahaan dan rendahnya harga pokok produk maupun jasa pelayanan yang diberikan, namun persaingan lebih pada kualitas produk atau

## Referensi

- Amin Wijaya Tunggal (1993), *Manajemen Mutu terpadu*, jakarta : PT. Bineka Cipta
- Atmasoeparto, K. (2001), *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Jakarta : PT. Alex Media Komputindo
- \_\_\_\_\_ (1997), *Manajemen Kualitas : Penerapan Konsep-Konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_ (1988), *Manajemen Bisnis Total*, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Berry, Leonard L. (1995), *On Great Service : A Framework for Action*, New York USA : The Free Press.
- Besterfield, Dale H. (1998), *Quality Control, Fifth Edition*, New Jersey USA : Prentice-Hall, Inc., A Simon & Schuster/A Viacom Company Upper Saddle River
- Besterfield, Dale H. and Carol H. Besterfield CS,(1995), *Total Quality Management*, Englewood Cliffs New Jersey USA : Prentice-Hall, Inc.
- Bounds, G., (1994), *Beyond Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm*, New York : McGraw Hill, Inc.
- Dale Timpe, A. ( 2002), *Seri Manajemen Sumber daya Manusia : Produktivitas*, Jakarta : PT Gramedia
- Dale, G. Barrie (1994), *Managing Quality*, Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Dorothea Wahyu Ariani (1999), *Manajemen Kualitas*, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset
- Drucker, Peter F. (1998), *Management : Task, responsibilities and Practices*, London : Butterworth & Heinemann.
- Fandy Tjiptono (2017), *Service Management 3<sup>ed</sup>, Mewujudkan Layanan Prima*, Bandar Sunway : Penerbit Andi

- Fandy Tjiptono, Gregorius Chandra (2019), *Service, Quality & Customer Satisfaction 5<sup>ed</sup>*, Bandar Sunway : Penerbit Andi Offset.
- Fandy, Tjiptono & Anastasia Diana (1995), *Total Quality management*, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Feigenbaum, A.V. (1991), *Total Quality Control, 3<sup>ed</sup>* New York : McGraw Hill Book Inc.
- Gasperz, V. (2002), *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*, Jakarta : PT. Gramedia
- Gasversz Vincent (1998), *Manajemen Produktivitas Total : Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*, Jakarta : PT. Gramedia.
- George dan Weimerskirch (1994), *Total Quality management*, New York : John Wiley & Sons Inc.
- Goetsch D.L. dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality* . Englewood Cliffs NJ : Prentice Hall International Inc.
- Goetsch dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, and Competitiveness* , Englowood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Goetsch, D.L. and S. Davis (1994), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*, Englowood Cliffs, Prentice-Hall International Inc.
- Hardiyansyah (2011), *Kualitas Pelayanan Publik : Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Yogyakarta : Penerbit Gava media.
- Hardjosoedarmo, Soewarso (1999), *Total Quality Management*, Edisi revisi, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Harington, J.H. dan J.S. Harington, (1993) , *Total Improvement Management*, New York : Mc.Graw Hill Book Inc.
- Juran, Joseph M. (1988), Editor, *Quality Control Handbook*, Fourth Edition New York : McGraw-Hill Inc.

- Jusi, IK., (1998), *Service Quality Centre Indonesia di Perusahaan*, Jakarta : PT. Yamaha Motor Kencana Indonesia.
- Nasution M, Nur., (2015), *Manajemen Mutu terpadu (Total Quality management)*, Edisi 3, Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, Cet. Pratama Ed.
- Oklan J.S. (1989), *Total Quality Management*, London : Heinemann professional publishing Ltd. pp. 291-292
- Ross, J.E. (1994), *Principle of Total Quality*, Florida : St. Lucie Press
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality Management : cases and Readings*,London : Kogan Page
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality management*, London : Kogan Page Limited
- Tony Wijaya (2011), *Manajemen Kualitas Jasa : Desain Servqual, QFD, dan kano*, Jakarta : Penerbit : PT. Indeks
- Yamit Zulian (2010), *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*, Yogyakarta : Penerbit : EKONISIA Kampus Fakultas Ekonomi UII.

## Tentang Penulis



**Dr. Apri Budianto, Drs., MM.**, lahir di Ciamis tanggal 5 Oktober 1962, Jawa Barat Indonesia. Anak keempat dari enam bersaudara, ayah bernama Wagimin Adi Suprapto (alm.) dan ibu bernama E. Rohanah (alm). Penulis menyelesaikan studi Sekolah Dasar Lulus 1975, SLTP Lulus 1978, SLTA Lulus 1982, Sarjana Lulus 1988, Magister Lulus 2002, dan

Doktor Lulus 2010. Penulis saat ini memiliki 5 (lima) orang anak 2 orang Anak Laki-Laki dan 3 orang Anak Perempuan, Isteri bernama Ita Nurwati Penulis sebelum menjadi dosen di perguruan tinggi pernah pula menjadi guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMEA) Swasta yang bernama HEPWETI. Mulai tahun 1996 sampai sekarang penulis menjadi Dosen Tetap Yayasan Pendidikan Galuh dengan homebase Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis. Jabatan struktural di Universitas Galuh Ciamis yang pernah penulis jabat adalah mulai dari Pembantu Dekan Bidang Keuangan dan Kepegawaian, Pembantu Dekan Bidang Akademik, Ketua Jurusan, dan Sekretaris Program Studi pada Pascasarjana UNIGAL. Dari semenjak jadi dosen penulis selalu mengajar bidang ilmu manajemen terutama Manajemen Pemasaran. Pada tahun 2009 penulis dinyatakan lulus sertifikasi Dosen. Pada saat ini selain menjadi pengajar di Fakultas Ekonomi penulis juga sebagai pengajar di Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis. Adapun hasil karya bidang akademik selama jadi dosen penulis sudah menerbitkan dua buah buku bahan ajar di penerbit Ombak Yogyakarta serta menerbitkan beberapa artikel baik dalam jurnal Nasional maupun Internasional.

# BAB

# 2

## MEWUJUDKAN KUALITAS PELAYANAN PRIMA

Dalam rangka melanjutkan pembahasan selanjutnya yang masih belum diungkapkan dalam sub pokok bahasan di Bab 1 akan dibahas dan diuraikan dalam Bab 2, dimana dalam Bab 2 ini akan diuraikan mengenai Determinan kualitas layanan, persepsi terhadap layanan, harapan/ekspektasi pelanggan, pengendalian kualitas pelayanan, faktor penyebab buruknya kualitas layanan, strategi mewujudkan mewujudkan pelayanan prima, perbaikan kualitas melalui kaizen dan six sigma, ancang desain sistem layanan, peranan pelanggan dan karyawan dalam sistem layanan, rangkuman dan soal soal latihan. Untuk selanjutnya akan di bahas secara rinci dalam bentuk sub pokok bahasan berikut ini.

### A. Determinan Kualitas Layanan

Determinan kualitas pelayanan merupakan alat pengukuran sampai dimana kualitas pelayan dirasakan oleh pelanggan melalui dimensi kualitas layanan. Kualitas/mutu jika dikelola dengan tepat dan cepat akan berkontribusi yang positif terhadap terwujudnya kepuasan pelanggan. Kualitas atau mutu akan memberikan nilai tambah yang berupa motivasi khusus bagi para pelanggan untuk menjalin sebuah ikatan relasi yang sangat menguntungkan dalam jangka panjang perusahaan. Ikatan emosional antara perusahaan pemberi layanan dengan pelanggan memungkinkan perusahaan/organisasi untuk memahami secara bersama harapan dan kebutuhan yang spesifik pelanggannya. Pada waktunya nanti perusahaan dapat meningkatkan kepuasan

secara berkesinambungan memperbaiki kualitas layanan internal. Sebagai penerima hasil perbaikan kualitas internal dan respon positif pelanggan, karyawan secara langsung merasakan hasil dari upaya upaya yang mereka lakukan. Dengan demikian jika perusahaan ingin berhasil meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan klepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan, maka perusahaan harus memuaskan para karyawannya. Karena kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan dibangun oleh kepuasan karyawan.

## Referensi

- Amin Wijaya Tunggal (1993), *Manajemen Mutu terpadu*, jakarta : PT. Bineka Cipta
- Atmasoeparto, K. (2001), *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Jakarta : PT. Alex Media Komputindo
- \_\_\_\_\_ (1997), *Manajemen Kualitas : Penerapan Konsep Konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_ (1988), *Manajemen Bisnis Total*, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Berry, Leonard L. (1995), *On Great Service : A Framework for Action*, New York USA : The Free Press.
- Besterfield, Dale H. (1998), *Quality Control, Fifth Edition*, New Jersey USA : Prentice-Hall, Inc., A Simon & Schuster/A Viacom Company Upper Saddle River
- Besterfield, Dale H. and Carol H. Besterfield CS,(1995), *Total Quality Management*, Englewood Cliffs New Jersey USA : Prentice-Hall, Inc.
- Bounds, G., (1994), *Beyond Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm*, New York : McGraw Hill, Inc.

- Bowen, David E. Richard B. Chase, Thomas G. Cummings, and Associates (1990), *Service Management Effectiveness : Balancing Strategy, Organization an Human Resources, Operations, and Marketing*, San Fransisco, California USA : Jersey Bass Inc.
- Dorothea Wahyu Ariani (1999), *Manajemen Kualitas*, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset
- Drucker, Peter F. (1998), *Management : Task, responsibilities and Practices*, London : Butterworth & Heinemann.
- Fandy Tjiptono (2017), *Service Management 3<sup>ed</sup>, Mewujudkan Layanan Prima*, Bandar Sunway : Penerbit Andi
- Fandy Tjiptono, Gregorius Chandra (2019), *Service, Quality & Customer Satisfaction 5<sup>ed</sup>*, Bandar Sunway : Penerbit Andi
- Fandy, Tjiptono & Anastasia Diana (1995), *Total Quality management*, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Feigenbaum, A.V. (1991), *Total Quality Control, 3<sup>ed</sup>* New York : McGraw Hill Book Inc.
- Forum GCG Indonesia (1998), *Good Corporate Governance*, Jakarta : Forum GCGI
- Garvin, David A. (1988), *Managing Quality*, New York USA : The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- Gaspersz, Vincent (1998), *Statistical Process Control : Penerapan Teknik-Teknik Statistik dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gasperz, V. (1997), *Managing Quality*, Jakarta : PT. Gramedia
- Gasperz, V. (2002), *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*, Jakarta : PT. Gramedia
- Gasversz Vincent (1998), *Manajemen Produktivitas Total : Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*, Jakarta : PT. Gramedia.
- George dan Weimerskirch (1994), *Total Quality management*, New York : John Wiley & Sons Inc.

- Gibson, J.L. (1991) *Organizations : Behavior, Structure, and Processes*. Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Goetsch D.L. dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality* . Englewood Cliffs NJ : Prentice Hall International Inc.
- Goetsch dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, and Competitiveness* , Englowood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Goetsch, D.L. and S. Davis (1994), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*, Englowood Cliffs, Prentice-Hall International Inc.
- Gordon, G.J. (1998), *The Relationship and Corporate Culture ti Industry Sector and Performance*, San Fransisco : Jossey-Bass Publisher.
- Hardiyansyah (2011), *Kualitas Pelayanan Publik : Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Yogyakarta : Penerbit Gava media.
- Hardjosoedarmo, Soewarso (1999), *Total Quality Management*, Edisi revisi, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Harington, J.H. dan J.S. Harington, (1993) , *Total Improvement Management*, New York : Mc.Graw Hill Book Inc.
- Harvey Berlin K. Kimberly Davenport S. et. al. (1997), *Focused Quality : Meningkatkan Produk dengan Hasil Nyata* : Jakarta : Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Hessel, Nogi S. Tangkilisan (2004), *Manajemen Modern untuk Sektor Publik*, Yogyakarta : Penerbit Balairung Co.
- Kotler, Philip (2002), *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, New Jersey USA : Prentice-Hall Inc.
- Kotter, J.P. and Haskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York : Harper & Row Publisher.
- Kreitner, R. dan A. Kinichi (1994), *Orghanizational Behavior 2<sup>ed</sup>*, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc.

- Martinich Joseph S. (1997), *Production and Operations Management : An Applied Modern Approach*, New York USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Murdick, Robert G., Berry Render, and FRoberta Russel (1990), *Service Operation Management*. Boston USA : Allyn and Bacon
- Nasution M, Nur., (2015), *Manajemen Mutu terpadu (Total Quality management)*, Edisi 3, Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, Cet. Pratama Ed.
- Oklan J.S. (1989), *Total Quality Management*, London : Heinemann professional publishing Ltd. pp. 291-292
- Pannesi, V. dan V. O'Brein (1992), *System and Technologies*, Virginia: CPIM Study Guide APICS.
- Pawira, T. (1994), *Patok Duga (Benchmarking)*, Jakarta : Manajemen & Usahawan Nomor 1 Tahun XXIII, pp 11-15
- Peters, TJ. And Waterman R.H. (1986), *In Search of Excellence*, New York : Harper & Row Publisher
- Robbins, S.P. (1991), *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs N/J : Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application*, London : Prentice-Hall International, Inc.
- Ross, J.E. (1994), *Principle of Total Quality*, Florida : St. Lucie Press
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality Management : cases and Readings*,London : Kogan Page
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality management*, London : Kogan Page Limited
- Santhe, V. (1985), *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, III: Ricard D. Irwin.
- Sondang Siagian, P. (2002), *Kiat Meningkatkan produktivitas Keeja*, Jakarta : Penerbit Rineka Cipta

Sukirno, Agoes (2005), *Internal Audit Departemen Enterprises Risk management an Good Corporate Governance*, Jakarta : Salemba Empat.

Thomas Pyzdrex (2002), *The Six Sicma Handbook : panduan Lengkap Untuk Greenbelts, Blackbelts, dan Manajer pada Semua Tingkat*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat

Tony Wijaya (2011), *Manajemen Kualitas Jasa : Desain Servqual, QFD, dan kano*, Jakarta : Penerbit : PT. Indeks

Yamit Zulian (2010), *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*, Yogyakarta : Penerbit : EKONISIA Kampus Fakultas Ekonomi UII.

## Tentang Penulis



**Dr. Apri Budianto, Drs., MM.**, lahir di Ciamis tanggal 5 Oktober 1962, Jawa Barat Indonesia. Anak keempat dari enam bersaudara, ayah bernama Wagimin Adi Suprapto (alm.) dan ibu bernama E. Rohanah (alm). Penulis menyelesaikan studi Sekolah Dasar Lulus 1975, SLTP Lulus 1978, SLTA Lulus 1982, Sarjana Lulus 1988, Magister Lulus 2002, dan Doktor Lulus 2010. Penulis saat ini memiliki 5 (lima) orang anak 2 orang Anak Laki-Laki dan 3 orang Anak Perempuan, Isteri bernama Ita Nurwati Penulis sebelum menjadi dosen di perguruan tinggi pernah pula menjadi guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMEA) Swasta yang bernama HEPWETI. Mulai tahun 1996 sampai sekarang penulis menjadi Dosen Tetap Yayasan Pendidikan Galuh dengan homebase Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis. Jabatan struktural di Universitas Galuh Ciamis yang pernah penulis jabat adalah mulai dari Pembantu Dekan Bidang Keuangan dan Kepegawaian, Pembantu Dekan Bidang Akademik, Ketua Jurusan, dan Sekretaris Program Studi pada Pascasarjana UNIGAL. Dari semenjak jadi dosen penulis selalu mengajar bidang ilmu manajemen terutama Manajemen Pemasaran. Pada tahun 2009 penulis dinyatakan lulus sertifikasi Dosen. Pada saat ini selain menjadi pengajar di Fakultas Ekonomi penulis juga sebagai pengajar di Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis. Adapun hasil karya bidang akademik selama jadi dosen penulis sudah menerbitkan dua buah buku bahan ajar di penerbit Ombak Jogjakarta serta menerbitkan beberapa artikel baik dalam jurnal Nasional maupun Internasional.

# **BAB**

# **3**

## **MANAJEMEN KUALITAS DAN PENINGKATAN KUALITAS**

Dalam rangka melanjutkan pembahasan selanjutnya yang masih belum diungkapkan dalam sub pokok bahasan di Bab 2 akan dibahas dan diuraikan dalam Bab 3, dimana dalam Bab 3 ini akan diuraikan mengenai Konsep Manajemen Kualitas, Manajemen Kualitas dan Daya Saing, Instrumen Dasar Peningkatan Kualitas, Budaya Produktivitas, Peningkatan Produktivitas, Dimensi Dimensi Peningkatan Produktivitas, Perspektif pada Pengelolaan Produktivitas, Konsepsi Tentang Produktivitas Manajerial, Peningkatan Produktivitas Melalui Efektivitas.

Setiap saat banyak orang membicarakan tentang kualitas dan setiap saat pula kita mendengar tentang kualitas baik itu secara langsung maupun secara tidak Langsung. Banyak pelanggan mengeluhkan tentang kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan penyedia layanan, misalnya layanan transfortasi baik darat, laut maupun udara, layanan jasa perbankan, serta penyedia layanan lainnya malahan yang paling parah adalah tentang kualitas layanan pemerintah. Sehingga dengan perbincangan yang terjadi memunculkan spekulasi tentang tanggapan kualitas berdasarkan persepsi masing masing pelanggan. Untuk menjawab semua itu perusahaan penyedia layanan harus memanfaatkan fungsi dari Manajemen yangdiimplementasikan dengan kualitas maka munculah konsep manajemen kualitas, artinya bagaimana perusahaan penyedia jasa meminij kualitas sehingga menepis tanggapan pelanggan terhadap kualitas layanan yang diberikan perusahaan penyedia layanan,

dan di jawab oleh peserta pelatihan, karena dengan cara ini manajer atau perusahaan bisa menjawab kebutuhan apa saja yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pelatihan.

Selain penjelasan di atas A. Dale Timpe (2002) menyatakan bahwa terdapat lima pertemuan yang efektif. Adapun pertemuan-pertemuan tersebut adalah :

1. Persiapan Agenda
2. Mulai dan Selesai Tepat pada waktunya
3. Tetap dalam jalur
4. Berakhir dengan satu catatan positif
5. Menentapkan tindakan

## Referensi

- Amin Wijaya Tunggal (1993), *Manajemen Mutu terpadu*, jakarta : PT. Bineka Cipta
- Atmasoeparto, K. (2001), *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Jakarta : PT. Alex Media Komputindo
- \_\_\_\_\_(1997), *Manajemen Kualitas : Penerapan Konsep-Konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_(1988), *Manajemen Bisnis Total*, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Berry, Leonard L. (1995), *On Great Service : A Framework for Action*, New York USA : The Free Press.
- Besterfield, Dale H. (1998), *Quality Control, Fifth Edition*, New Jersey USA : Prentice-Hall, Inc., A Simon & Schuster/A Viacom Company Upper Saddle River
- Besterfield, Dale H. and Carol H. Besterfield CS,(1995), *Total Quality Management*, Englewood Cliffs New Jersey USA : Prentice-Hall, Inc.
- Bounds, G., (1994), *Beyond Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm*, New York : McGraw Hill, Inc.

- Bowen, David E. Richard B. Chase, Thomas G. Cummings, and Associates (1990), *Service Management Effectiveness : Balancing Strategy, Organization an Human Resources, Operations, and Marketing*, San Fransisco, California USA : Jersey Bass Inc.
- Covey, S.R. (1994) *Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif*, Jakarta ; PT. Bina Rupa Aksara
- Creech, Bill (1996), *The Five Pillars of TQM*, Alih Bahasa : Alexandra Sindoro, Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara.
- Crosby, Phillip B. (1979), *Quality is Free*, New York USA : McGraw-Hill, Inc, Book Company.
- Dale Timpe, A. ( 2002), *Seri Manajemen Sumber daya Manusia :Produktivitas*, Jakarta : PT Gramedia
- Dale, G. Barrie (1994), *Managing Quality*, Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Dorothea Wahyu Ariani (1999), *Manajemen Kualitas*, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset
- Drucker, Peter F. (1998), *Management : Task, responsibilities and Practices*, London : Butterworth & Heinemann.
- Feigenbaum, A.V. (1991), *Total Quality Control*, 3<sup>ed</sup> New York : McGraw Hill Book Inc.
- Forum GCG Indonesia (1998), *Good Corporate Governance*, Jakarta : Forum GCGI
- Garvin, David A. (1988), *Managing Quality*, New York USA : The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- Gaspersz, Vincent (1998), *Statistical Process Control : Penerapan Teknik-Teknik Statistik dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gasperz, V. (1997), *Managing Quality*, Jakarta : PT. Gramedia
- Gasperz, V. (2002), *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*, Jakarta : PT. Gramedia

- Gasversz Vincent (1998), *Manajemen Produktivitas Total : Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*, Jakarta : PT. Gramedia.
- George dan Weimerskirch (1994), *Total Quality management*, New York : John Wiley & Sons Inc.
- Goetsch D.L. dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality* . Englewood Cliffs NJ : Prentice Hall International Inc.
- Goetsch dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, and Competitiveness* , Englowood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Goetsch, D.L. and S. Davis (1994), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*, Englowood Cliffs, Prentice-Hall International Inc.
- Gordon, G.J. (1998), *The Relationship and Corporate Culture ti Industry Sector and Performance*, San Fransisco : Jossey-Bass Publisher.
- Hardiyansyah (2011), *Kualitas Pelayanan Publik : Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Yogyakarta : Penerbit Gava media.
- Hardjosoedarmo, Soewarso (1999), *Total Quality Management*, Edisi revisi, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Harington, J.H. dan J.S. Harington, (1993) , *Total Improvement Management*, New York : Mc.Graw Hill Book Inc.
- Harvey Berlin K. Kimberly Davenport S. et. al. (1997), *Focused Quality : Meningkatkan Produk dengan Hasil Nyata* : Jakarta : Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Hoyley, David (1994), *ISO-9000 Quality Sistems Hand Book*, Second Edition Linarce House, Jordan Hill, Inc.
- Juran, Joseph M. (1988), Editor, *Quality Control Handbook*, Fourth Edition New York : McGraw-Hill Inc.

- Jusi, IK., (1998), *Service Quality Centre Indonesia di Perusahaan*, Jakarta : PT. Yamaha Motor Kencana Indonesia.
- Murdick, Robert G., Berry Render, and FRoberta Russel (1990), *Sevice Oprition Management*. Boston USA : Allyn and Bacon
- Nasution M, Nur., (2015), *Manajemen Mutu terpadu (Total Quality management)*, Edisi 3, Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, Cet. Pratama Ed.
- Oklan J.S. (1989), *Total Quality Management*, London : Heinemann professional publishing Ltd. pp. 291-292
- Ross, J.E. (1994), *Principle of Total Quality*, Florida : St. Lucie Press
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality Management : texas, cases and Readings*,London : Kogan Page
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality management*, London : Kogan Page Limited
- Tony Wijaya (2011), *Manajemen Kualitas Jasa : Desain Servqual, QFD, dan kano*, Jakarta : Penerbit : PT. Indeks
- Widayanto, G. (1994), *Pencutrian Tanpa rasa malu*, Jakarta : Manajemen & Usaha, No.1, tahun XXIII, pp 16-18
- Wilton, P.S. (1994), *The Quality System Development Handbook With ISO-9002*, New York USA : Prentice Hall Inc.Zeithaml, Valerie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry (1990), *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perception and Expectations*, New York USA : The Free Press.
- Yamit Zulian (2010), *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*, Yogyakarta : Penerbit : EKONISIA ampus Fakultas Ekonomi UII.

## Tentang Penulis



**Dr. Nana Darna, S.E., M.M.**, lahir di Ciamis tanggal 21 Juli 1976, Jawa Barat Indonesia. Anak kesatu dari tiga bersaudara, ayah bernama Somadinata dan ibu bernama Een Jahronah. Penulis menyelesaikan studi Sekolah Dasar Lulus 1989, SLTP Lulus 1992, SLTA Lulus 1998, Sarjana Lulus 2002, Magister Lulus 2009 dan Doktor Lulus 2017. Penulis saat ini memiliki 2 (dua) orang anak Anak Pertama laki-laki bernama Nabhan Nur Aribal Wafa dan anak Kedua perempuan bernama Nisria Zain Sidqin Aliya. Sebelum menjadi dosen di perguruan tinggi penulis ikut merintis dan Mendirikan SMA Informatika Ciamis, SMP dan SMA Ma'arif NU Cikoneng Kabupaten Ciamis. Sejak Lulus tahun 2002 pada Fakultas Ekonomi Universitas Galuh ikut merintis dan mendirikan Laboratorium Komputer sekaligus menjadi Dosen Luar Biasa sampai tahun 2007 diangkat menjadi Dosen Tetap Yayasan Pendidikan Galuh dengan homebase Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis. Jabatan struktural di Universitas Galuh Ciamis yang pernah penulis jabat adalah mulai dari Ketua Laboratorium Komputer, Skretaris Program Studi Manajemen, dan Ketua Program Studi Manajemen Mulai menjadi Dosen komputer penulis menghasilkan karya modul Teknologi Informatika dan Komputer Bisnis dengan menggunakan sofware MYOB yang masih digunakan sampai Sekarang. Pada tahun 2016 penulis dinyatakan lulus sertifikasi Dosen dan mulai mengajar bidang Ilmu Manajemen, Manajemen Pemasaran, Manajemen Operasional, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Metodologi Penelitian. Pada saat ini selain menjadi pengajar di Fakultas Ekonomi penulis juga sebagai pengajar di Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis dan menjadi dosen tamu di beberapa perguruan tinggi.

# BAB

# 4

## KEPUASAN PELANGGAN DAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Dalam rangka melanjutkan pembahasan selanjutnya yang masih belum diungkapkan dalam sub pokok bahasan di Bab 3 akan dibahas dan diuraikan dalam Bab 4, dimana dalam Bab 4 ini akan diuraikan mengenai Konsep dan Pentingnya Kepuasan Pelanggan, Mengukur Kepuasan dan Peningkatan Kepuasan Pelanggan, Strategi Memuaskan Kebutuhan Pelanggan, Kualitas Pelayanan Publik, Dimensi dan indicator Kualitas Pelayanan Publik, Faktor Faktor yang Mempengaruhi Pelayanan Publik, Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Kualitas produk (barang dan jasa) terletak pada kepuasan pelanggan, demikian juga tentang kualitas pelayanan publik terletak pada kualitas yang diberikan oleh publik (pemerintah). Sehubungan dengan permasalahan tersebut, maka perlu dipahami tentang komponen-komponen yang berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan. Sebelum menjelaskan tentang kepuasan pelanggan kita uraikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan, kita uraikan apa itu pelanggan, dan jenis-jenis pelanggan yang sesuai dengan konsep sistem kualitas modern.

### A. Konsep dan Pentingnya Kepuasan Pelanggan

Di era globalisasi tau dikenal dengan era industry 4.0 sekarang ini yang ditandai dengan revolusi teknologi komunikasi dan teknologi informasi mengakibatkan terjadinya perubahan yang luar bisa di berbagai sektor industri. Para ahli menyatakan dengan adanya kemudahan yang diperoleh dari

### 3. Memperbaiki pelayanan

Upaya memperbaiki pelayanan dapat dilakukan saat awal pelayanan diselenggarakan, saat berlangsung penyelenggaraan pelayanan atau juga saat selesai pelayanan berlangsung. Bentuk perbaikan pelayanan dapat dilakukan melalui desiminasi standar pelayanan kepada petugas, pelatihan petugas, membangun kapasitas dan karakter interitas pelayanan kepada petugas dan dilakukan secara berkelanjutan dengan penerapan reward and punishment kepada petugas pelayanan secara berimbang dan proporsional.

## Referensi

- Aaker,David. A,2010. Manajemen Ekuitas Merek, alih Bahasa : ArisAnanda. Edisi Revisi, MitraUtama, Jakarta
- Anggareni, J. Patricia, D dan Mukery W. 2016. Pengaruh Keanekaragaman Produk, Kualitas Pelayanan dan Store Atmosphere Terhadap Impulse Buying di Butik Cassanova Semarang. Jurnal Of Management. Vol 2, No 2.
- Arief, Muhtosim. 2010. Pemasaran Jasa & Kualitas Pelayanan. Malang: Bayumedia Publishing.
- Asep, Hermawan. 2005. Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif. Jakarta: Gramedia.
- Benson. 2007. From business strategy to ITaction, Right decisions for a bottonline. Jhon willey andsons, Inc, New jersey.
- Buchori Allma, B. 2013. Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa. Bandung: Alfabet..
- Christina Widhya Utami. 2010. Manajemen Ritel. Jakarta: Salemba Empat.

- Dharmmesta, B. s., dan T.H. Handoko. 2011. Manajemen pemasaran : Analisis perilaku konsumen. Edisi Pertama. Ed BPFE UGM, Yogyakarta.
- Fandy, Tjiptono,(2011), Pemasaran Jasa, Bayumedia, Malang.
- Fure, H. 2013. Lokasi, Keberagaman Produk, Harga dan Kualitas Pelayanan Pengaruhnya terhadap Minat Beli Pada Pasar Tradisional Bersehati Calaca, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen. Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Gilbert, David. 2003. Retail Marketing Management. New Jersey: PrenticeHall.
- Ginting, Nembah F. Hartimbul. 2012. Manajemen Pemasaran. Cetakan 2. Bandung:
- Yrama Widya. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Latham R. L. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed. Pearson Education). New Jersey: Pretince Hall.
- Hardiansyah .2011. Kualitas Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gava Media. Hariadi, Doni. Januari 2013. Pengaruh Produk. Harga, Promosi dan Distribusi Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Pada Produk Projector Microvision. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen. Volume 1 Nomor 1. Hal:67-87).
- Hendro, Y dan Syamswana, Y. 2017. Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Keragaman Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Toko King Malang. Jurnal Ekonomi Manajemen. Vol 2, No 1. 331-346
- Herdiansyah. 2011. Kualitas Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gaya Media.
- Hermawan, Agus. 2012, Komunikasi Pemasaran. Jakarta: Erlangga. Indrasari,

Methiana,2018. "Pengaruh Layanan Kualitas Dan Citra Merek Terhadap Loyalitas Melalui Kepuasan Variabel Intervening": e-Journal Universitas Tribuana Kalabahi 1 (1), 123-123, 2018. Surabaya

Kotler, Philip and Kevin Lane Keller, (2016): Marketing Management, 15thEdition New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc. Lupiyoadi, R dan A.hamdani. 2013. Manajemen pemasaran jasa. Edisi kedua. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Mangkunegara, Anwar. Prabu. 2099. Perilaku Konsumen. Edisi Revisi. Cetakan Keempat. PT. Refika Aditama. Bandung.

Ogi Sulistian. 2011. Pengaruh Brand Image Terhadap Loyalitas Pelanggan Rokok Gudang Garam Filter. Kuningan: Fakultas Ekonomi Universitas Kuningan.

Peter, J. Paul dan Jerry C. Olson. 2013. Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran. Buku 1. Edisi 9. Jakarta. Salemba Empat.

.

Philip Kotler dan Kevin Lane Keller,2012, Manajemen Pemasaran ed.Ketiga Belas . Jilid 2 Terjemahan oleh BOB Sabran MM : Penerbit Erlangga. Prasetyo, Bambang, Lina Miftahul Jannah, Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan Aplikasi, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.

Rangkuti, Freddy.((2009). Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

Roslina. 2010. "Citra Merek: Dimensi, Proses Pemngembangan Serta Pengukurannya." Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 6 No 3, Mei 2010: 333-346.

Samsul Ramli, Bacaan Wajib Para Praktisi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah, Jakarta: Visi media, 2013

Schiffman, Kanuk. 2008. Perilaku Konsumen. Edisi 7. Jakarta : PT. Indeks

- Soewito, Yudhi. 2013. Kualitas Produk, Merek dan Desain Pengaruhnya Terhadap Keputusan Pembelian Sepeda Motor Yamaha Mio. Jurnal Ekonomi. Vol.1, No.3 Juni 2013.
- Sugiyono, 2016. Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D. cetakan ke Bandung. Alfabeta
- Sujana, Asep ST. 2012 Manajemen Minimarket. Cet. 1; Jakarta: Raih Asa Sukses,
- Sumarwan, Ujang. 2015. Perilaku Konsumen Teori Penerapannya Dalam Pemasaran Edisi Kedua. Cetakan Ketiga. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Sunyoto, Danang. 2012. Konsep Dasar Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen. Edisi 1. Yogyakarta : Center For Academic Publishing Service.
- Swastha, Basu dan T. Handoko. 2014. Manajemen Pemasaran Analisis Perilaku Konsumen. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Terry, George R. dalam Afifudin. 2013. Dasar-dasar Manajemen, (Terje: G.A Ticoalu), CV. Alfabeta,Bandung.
- Tjiptono, Fandy. 2014, Pemasaran Jasa -Prinsip, Penerapan,dan Penelitian,Andi Offset, Yogyakarta.
- Vinci, Maharani, 2009. Strategi Pemasaran, Jakarta : Inti Prima
- Promosindo Widjoyo, Ongko dkk. 2013. Analisa Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Konsumen pada Layanan Drive Thru McDonald's Basuki Rahmat di Surabaya. Jurnal Manajemen Pemasaran: Vol 1, No 1. Universitas Kristen Petra.
- Wulandari. W. 2012. PengaruhMarketing Mix Terhadap Keputusan Pembelian Pada Waserda Ukm Mart Koperasi Karyawan Widyagama Malang. Jurnal Manajemen dan Akutansi: Volume 1. Nomor 3.

## Tentang Penulis



**Tine Badriatin, S.Sos., M.Si., M.M., AWP.** Kelahiran Kota Tasikmalaya dimana saat ini merupakan Kepala Kantor Perwakilan Tasikmalaya PT. Reliance Sekuritas Indonesia, Tbk dan juga merupakan Dosen Praktisi Prodi Keuangan dan Perbankan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Siliwangi Tasikmalaya pengampu mata kuliah Pasar Modal dan Lab Praktika Pasar Modal. Pemegang License Sertifikasi WPPE Pasar Modal dan License BNSP Digital Marketing, Kompetensi Associate Wealth Planner dari Financial Planning Standards Board Ltd. (FPSB).

# BAB

# 5

## OTOMATISASI, INOVASI DAN BENCHMARKING

Dalam rangka melanjutkan pembahasan selanjutnya yang masih belum diungkapkan dalam sub pokok bahasan di Bab 4 akan dibahas dan diuraikan dalam Bab 5, dimana dalam Bab 5 ini akan diuraikan mengenai Otomatisasi, Inovasi dan Benchmarking. Adapun tujuan pembahasan dalam Bab 5 ini agar kita dapat mengerti, memahami dan menjelaskan mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Konsep Otomatisasi
2. Keberartian Inovasi dalam Produktivitas
3. Implementasi Inovasi dalam Teknologi
4. Pengertian dan Manfaat Benchmarking
5. Proses Benchmarking
6. Benchmarking Sebagai Strategi Kualitas

### A. Konsep Otomatisasi

Dalam sub pokok bahasan ini akan diuraikan tentang pengertian otomatisasi secara umum, otomatisasi perkantoran, dan otomatisasi industri. Selain itu akan dijelaskan juga bentuk-bentuk otomatisasi, tujuan otomatisasi, dan manfaat otomatisasi, serta contoh-contoh otomatisasi. Otomatisasi pada dasarnya menjadi salah satu penerapan sistem sosial yang dilakukan secara otomatis untuk meminimalkan campur tangan manusia atau bahkan diharapkan mampu menggantikan manusia dalam tugas yang paling kasar serta berulang. Oleh karena itulah otomatisasi hadir di hampir semua vertikal dan relung, meskipun lebih lazim ditemukan dalam bidang

yang diperlukan. Hal ini hanya mungkin akan terjadi apabila ada kesediaan dan keterbukaan dari pihak kedua belah pihak untuk melakukan pertukaran informasi. Tetapi, informasi dapat pula diperoleh dari pihak ketiga misalnya dari para pemasok, dan pelanggan yang ingin membangun hubungan yang baik demi kepentingan masing-masing perusahaan.

## Referensi

- Berry, Leonard L. (1995), *On Great Service : A Framework for Action*, New York USA : The Free Press.
- Besterfield, Dale H. (1998), *Quality Control, Fifth Edition*, New Jersey USA : Prentice-Hall, Inc., A Simon & Schuster/A Viacom Company Upper Saddle River
- Besterfield, Dale H. and Carol H. Besterfield CS,(1995), *Total Quality Management*, Englewood Cliffs New Jersey USA : Prentice-Hall, Inc.
- Bounds, G., (1994), *Beyond Total Quality Management Toward The Emerging Paradigm*, New York : McGraw Hill, Inc.
- Bowen, David E. Richard B. Chase, Thomas G. Cummings, and Associates (1990), *Service Management Effectiveness : Balancing Strategy, Organization and Human Resources, Operations, and Marketing*, San Francisco, California USA : Jersey Bass Inc.
- Crosby, Phillip B. (1979), *Quality is Free*, New York USA : McGraw-Hill, Inc, Book Company.
- Dale Timpe, A. ( 2002), *Seri Manajemen Sumber daya Manusia : Produktivitas*, Jakarta : PT Gramedia
- Dale, G. Barrie (1994), *Managing Quality*, Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Dorothea Wahyu Ariani (1999), *Manajemen Kualitas*, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset

- Drucker, Peter F. (1998), *Management : Task, responsibilities and Practices*, London : Butterworth & Heinemann.
- Fandy Tjiptono (2017), *Service Management 3<sup>ed</sup>, Mewujudkan Layanan Prima*, Bandar Sunway : Penerbit Andi
- Fandy Tjiptono, Gregorius Chandra (2019), *Service, Quality & Customer Satisfaction 5<sup>ed</sup>*, Bandar Sunway : Penerbit Andi
- Fandy, Tjiptono & Anastasia Diana (1995), *Total Quality management*, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Feigenbaum, A.V. (1991), *Total Quality Control*, 3<sup>ed</sup> New York : McGraw Hill Book Inc.
- Forum GCG Indonesia (1998), *Good Corporate Governance*, Jakarta : Forum GCGI
- Garvin, David A. (1988), *Managing Quality*, New York USA : The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- George dan Weimerskirch (1994), *Total Quality management*, New York : John Wiley & Sons Inc.
- Gibson, J.L. (1991) *Organizations : Behavior, Structure, and Processes*. Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Goetsch D.L. dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality* . Englewood Cliffs NJ : Prentice Hall International Inc.
- Goetsch dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, and Competitiveness* , Englowood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Goetsch, D.L. and S. Davis (1994), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*, Englowood Cliffs, Prentice-Hall International Inc.
- Gordon, G.J. (1998), *The Relationship and Corporate Culture ti Industry Sector and Performance*, San Fransisco : Jossey-Bass Publisher.

- Hardiyansyah (2011), *Kualitas Pelayanan Publik : Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Yogyakarta : Penerbit Gava media.
- Hardjosoedarmo, Soewarso (1999), *Total Quality Management*, Edisi revisi, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Harington, J.H. dan J.S. Harington, (1993) , *Total Improvement Management*, New York : Mc.Graw Hill Book Inc.
- Harvey Berlin K. Kimberly Davenport S. et. al. (1997), *Focused Quality : Meningkatkan Produk dengan Hasil Nyata* : Jakarta : Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Hessel, Nogi S. Tangkilisan (2004), *Manajemen Modern untuk Sektor Publik*, Yogyakarta : Penerbit Balairung Co.
- Juran, Joseph M. (1988), Editor, *Quality Control Handbook*, Fourth Edition New York : McGraw-Hill Inc.
- Jusi, IK., (1998), *Service Quality Centre Indonesia di Perusahaan*, Jakarta : PT. Yamaha Motor Kencana Indonesia.
- Karlof, B.dan Ostblom S. (1993), *benchmarking*Chichester : John Wiley & Sons
- Kreitner, R. dan A. Kinichi (1994), *Orghanizational Behavior 2<sup>ed</sup>*, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Kreitner, R. dan A. Kinicki (1992), *Organization Behavior*. Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Martinich Joseph S. (1997), *Production and Operations Management : An Applied ModernApproach*, New York USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Murdick, Robert G., Berry Render, and FRobertha Russel (1990), *Sevice Ooretion Management*. Boston USA : Allyn and Bacon
- Nasution M, Nur., (2015), *Manajemen Mutu terpadu (Total Quality management)*, Edisi 3, Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, Cet. Pratama Ed.

- Oklan J.S. (1989), *Total Quality Management*, London : Heinemann professional publishing Ltd. pp. 291-292
- Robbins, S.P. (1991), *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs N/J : Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application*, London : Prentive-Hall International, Inc.
- Ross, J.E. (1994), *Principle of Total Quality*, Florida : St. Lucie Press
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality Management : texas, cases and Readings*,London : Kogan Page
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality management*, London : Kogan Page Limited
- Santhe, V. (1985), *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, III: Ricard D. Irwin.
- Sondang Siagian, P. (2002), *Kiat Meningkatkan produktivitas Keeja*, Jakarta : Penerbit Rineka Cipta
- Thomas Pyzdex (2002), *The Six Sicma Handbook : panduan Lengkap Untuk Greenbelts, Blackbelts, dan Manager pada Semua Tingkat*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Tony Wijaya (2011), *Manajemen Kualitas Jasa : Desain Servoqual, QFD, dan kano*, Jakarta : Penerbit : PT. Indeks
- Yamit Zulian (2010), *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*, Yogyakarta : Penerbit : EKONISIA Kampus Fakultas Ekonomi UII.

## Tentang Penulis



**Dr. Enas, SE., MM.**, lahir di Tasikmalaya tanggal 10 April 1964, Jawa Barat Indonesia. Anak kedua dari tujuh bersaudara, ayah bernama Ba'i (alm.) dan ibu bernama Ikat Atikah. Penulis menyelesaikan studi Sekolah Dasar Lulus 1977, SLTP Lulus 1980, SLTA Lulus 1984, Sarjana Lulus 1993, Magister Lulus 2000, dan Doktor Lulus 2011. Penulis saat ini memiliki 3 (tiga) orang anak 2 orang Anak Laki-Laki dan 1 orang Anak Perempuan, Isteri bernama Neni Nuraeni, Mulai tahun 1996 sampai sekarang penulis menjadi Dosen Tetap Yayasan Pendidikan Galuh dengan homebase Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis. Jabatan struktural di Universitas Galuh Ciamis yang pernah penulis jabat adalah mulai dari Pembantu Dekan Bidang Akademik, Pembantu Dekan Bidang Keuangan dan Kepegawaian, Sekretaris Program Studi Manajemen Program Pascasarjana, Ketua Program Studi Manajemen Program Pascasarjana dan Menjadi Direktur Program Pascasarjana UNIGAL. Dari semenjak jadi dosen penulis selalu mengajar bidang ilmu manajemen terutama Manajemen Keuangan. Pada tahun 2009 penulis dinyatakan lulus sertifikasi Dosen. Pada saat ini selain menjadi pengajar di Fakultas Ekonomi penulis juga sebagai pengajar di Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis. Adapun hasil karya bidang akademik selama jadi dosen penulis sudah menerbitkan satu buah buku bahan ajar di penerbit Ombak Jogjakarta, Alfabeta Bandung dan Rosada Bandung, serta menerbitkan beberapa artikel baik dalam jurnal Nasional Sinta 2 maupun Internasional Q3 Scopus.

# BAB

# 6

## EVOLUSI DALAM LINGKUNGAN KERJA DAN TANTANGAN PRODUKTIVITAS

Dalam rangka melanjutkan pembahasan selanjutnya yang masih belum diungkapkan dalam sub pokok bahasan di Bab 5 akan dibahas dan diuraikan dalam Bab 6, dimana dalam Bab 6 ini akan diuraikan mengenai Evolusi dalam Lingkungan Kerja dan Tantangan Produktivitas. Adapun tujuan pembahasan dalam bab 6 ini agar kita dapat mengerti, memahami dan menjelaskan mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Pendekatan Tim Untuk Pengurangan Biaya
2. Lingkaran Kualitas
3. Rintangan Bagi Kelompok Kerja
4. Kecocokan Kerja dan Membangun Tim
5. Produktivitas Masih Bergantung Pada Manusia
6. Mengukur Produktivitas
7. Mengukur Teknologi
8. Mengukur Produktivitas untuk Organisasi yang Terotomatisasi

Untuk pembahasan lebih lanjut dalam pokok dan sub pokok bahasan di atas, akan diuraikan satu pertasu sub pokok bahasan. Perusahaan akan menghadapi *war of talent* yang semakin menantang. Konsultan *Human Resource*, *Korn Ferry* melaporkan dalam *Global Tolen Cruch (2019)*, Indonesia akan mengalami kekurangan tenaga kerja sebesar 18 juta orang di tahun 2030 akibat *talent mismatch*, yaitu ketidaksesuaian keterampilan yang dimiliki calon karyawan dengan keterampilan yang diperlukan perusahaan. Akan semakin sulit untuk menemukan dan mempertahankan karyawan dengan talenta terbaik. Untuk

Berdasarkan pada Gambar 6.4 dapat dilihat bagaimana metode-metode meningkatkan produktivitas karyawan, Dimana peningkatan produktivitas karyawan ditunjang oleh empat sisi yaitu :1) mengganti manusia dengan mesin, 2) Menyempurnakan metode-metode, 3) menghilangkan praktik-praktek yang tidak produktif, dan 4) menyempurnakan manajemen personalia.

## Referensi

- Ahyari, Agus. (2005). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi. Jakarta:Erlangga
- Ali Muhidin, Sambas. (2010). *Statistik 2 Pengantar untuk Penelitian*. Bandung:Karya Adhika Utama.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara
- Ating Somantri dan Sambas Ali Muhidin. (2006). *Aplikasi Statistik DalamPenelitian*. Bandung: Pustaka Setia.
- Atmosudirjo, S.Prajudi. (1982). *Kesekretarisan dan Administrasi Perkantoran*. Jakarta: Erlangga.
- Bardwick Judith M., (2007). *Suasana Lingkungan kerja dan Kepuasan Kerja*.Jakarta. Djambatan.
- Dale Timpe, A. ( 2002), *Seri Manajemen Sumber daya Manusia :Produktivitas*, Jakarta : PT Gramedia
- Dale, G. Barrie (1994), *Managing Quality*, Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Dessler, Gary. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi BahasaIndonesia Jilid 2*. Jakarta: Prenhallindo.
- Haryani, Sri. (2002). *Hubungan Industrial di Indonesia*. Yogyakarta: UPP AMPYKPN.

- Hasibuan, Malayu S.P. (2003). *Organisasi dan Motivasi. Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komaruddin, (2000). *Manajemen Kantor, Teori dan Praktek*. Bandung: Trigenda. Komaruddin. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Kappa-Sigma.
- Kotter, J.P. and Haskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York : Harper & Row Publisher.
- Kreitner, R. dan A. Kinichi (1994), *Orghanizational Behavior 2<sup>ed</sup>*, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Kreitner, R. dan A. Kinicki (1992), *Organization Behavior*. Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Kusnendi. (2008). *Model-model Persamaan Struktural Satu dan Multigroup sampai dengan Lisrel*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, A.A. Anwar P. (2010). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Rafika Aditama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung:PT Refika Aditama.
- Martinich Joseph S. (1997), *Production and Operations Management : An Applied Modern Approach*, New York USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Martinich Joseph S. (1997), *Production and Operations Management : An Applied Modern Approach*, New York USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Murdick, Robert G., Berry Render, and FRoberta Russel (1990), *Sevice Ooretion Management*. Boston USA : Allyn and Bacon
- Murdick, Robert G., Berry Render, and FRoberta Russel (1990), *Sevice Ooretion Management*. Boston USA : Allyn and Bacon
- Nasution M, Nur., (2015), *Manajemen Mutu terpadu (Total Quality management)*, Edisi 3, Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, Cet. Pratama Ed.

- Newstrom, John W., Davis , Keith. (2007). *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi KeTujuh. Jakarta: Erlangga.
- Nitiseimeto, Alex S. (1994). *Manajemen Personalia*. Jakarta. Ghalia Indonesia. Ravianto, J. (2001). *Produktivitas dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Riduwan dan Kuncoro. (2012). *Cara Mudah Menggunakan Dan Memakai PathAnalysis*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan DariTeori ke Praktek*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sastrowinoto, Suyanto. (1985). *Meningkatkan Produktivitas Dengan Ergonomi*. Jakarta: PT Pertja.
- Schultz, Duane P dan Schultz. (2007). *Working Condition and Work Today*. SixthEdition, Willey and Sons, Inc.
- Sedarmayanti. (2006). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja Suatu Tinjauan dari Aspek Ergonomi atau Kaitan antara Manusia dengan Lingkungan Kerja*. Bandung: Cv. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2008). *Lingkungan Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2001). *Dasar-dasar pengetahuan tentang Manajemen Perkantoran (Suatu Pengantar) Edisi Revisi*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sinungan, Muchdarsyah. (2003). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bandung: Bumi Aksara.
- Sukoco, Badri Munir. (2006). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Surabaya: Erlangga.
- Sutermeister, A Robert. (1976). *People and Productivity*. New York: Mc Graw- Hill Book Company.
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta.

Yamit Zulian (2010), *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*, Yogyakarta  
: Penerbit : EKONISIA Kampus Fakultas Ekonomi UII.

## Tentang Penulis



**Asep Endri Mulyana, S.Sos.,M.M.** lahir di Ciamis tanggal 27 Januari 1987, Jawa Barat Indonesia. Anak keempat dari enam bersaudara, ayah bernama Nana Suhana (alm.) dan ibu bernama Entin Surtini (alm). Penulis menyelesaikan studi TK Taman kanak-kanak 1994, Sekolah Dasar Lulus 2000, SLTP Lulus 2003, SLTA Lulus 2006, Sarjana Lulus 2016, Magister Lulus 2018.

Penulis sebelum menjadi dosen di perguruan tinggi pernah pula bekerja di PT.Sumber ALfaria Trijaya,Tbk SAT Bandung tahun 2006-2008 sebagai Sales Promosion Crew, Mulai tahun 2009-2018 penulis bekerja di CV Pajajaran Grup Jabatan Terahir menjadi SPV Development Location and Marketing, tahun 2018-2019 penulis bekerja di PT.BRI Life Tasikmalaya sebagai UM (Unit Manager). Tahun 2018 sampai sekarang penulis menjadi CEO (Chief Executive Officer) Kedai Mie Baso Nana dan Catering Mie Baso Nana. Tahun 2018 sampai dengan sekarang penulis menjadi Konsultan bisnis ritel modern dan Analis sistem manajemen operasional. Tahun 2018 sampai sekarang penulis menjadi Dosen Tetap Yayasan Pendidikan Bina Putera Banjar dengan homebase Prodi.Administrasi Bisnis di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik STISIP Bina Putera Banjar. Jabatan struktural di kampus STISIP Bina Putera Banjar penulis menjabat sampai sekarang adalah sebagai Sekretaris Program Studi Administrasi Bisnis. dari semenjak jadi dosen penulis selalu mengajar di bidang rumpun Ilmu Management. Adapun hasil karya bidang akademik selama jadi dosen penulis juga menerbitkan beberapa jurnal bereputasi.

# BAB

# 7

## SISTEM MANAJEMEN KUALITAS BERDASARKAN ISO

Dalam rangka melanjutkan pembahasan selanjutnya yang masih belum diungkapkan dalam sub pokok bahasan di Bab 6 akan dibahas dan diuraikan dalam Bab 7, dimana dalam Bab 7 ini akan diuraikan mengenai Sistem Manajemen Kualitas Berdasarkan ISO. Adapun tujuan pembahasan dalam bab 7 ini agar kita dapat mengerti, memahami dan menjelaskan mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Memahami Konsep Sistem Manajemen Kualitas
2. Pentingnya Sistem manajemen Kualitas
3. Kelebihan dan Manfaat Implementasi Sistem Manajemen Kualitas
4. Proses Implementasi Manajemen Kualitas
5. Aspek Komersial dan Psikologis Sistem Manajemen Kualitas
6. Strategi Memperoleh Sertifikat ISO
7. Faktor Penghambat Penerapan Sistem Manajemen Kualitas

Untuk lebih lanjut akan diuraikan setiap sub pokok bahasan yang sudah disebutkan di atas.

### A. Memahami Konsep Sistem Manajemen Kualitas

Dalam sub pokok bahasan ini akan diuraikan tentang bagaimana memahami konsep system manajemen kualitas berdasarkan ISO 9000. Berbagai usaha yang dilakukan organisasi dalam peningkatan dan pengendalian kualitas pada awalnya sangat terbatas dalam lingkup pabri (perusahaan) kemudian berkembang ke luar pabrik, yaitu dengan adanya

## Referensi

- Amin Wijaya Tunggal (1993), *Manajemen Mutu terpadu*, jakarta : PT. Bineka Cipta
- Atmasoeparto, K. (2001), *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Jakarta : PT. Alex Media Komputindo
- Berry, Leonard L. (1995), *On Great Sevice : A Faramework for Action*, New York USA : The Fee Press.
- Besterfield, Dale H. (1998), *Quality Control, Fifth Edition*, New Jersey USA : Prentic-Hall, Inc., A Simon & Schuster/A Viacom Company Upper Saddle River
- Besterfield, Dale H. and Carol H. Besterfield CS,(1995), *Total Quality Management*, Englewood Cliffs New Jersey USA : Prentic-Hall, Inc.
- Bounds, G., (1994), *Beyond Total Quality Manajemen Toward The Emeging Paradigma*, New York : McGraw Hill, Inc.
- Bowen, David E. Richard B. Chase, Thomas G. Cummings, and Associates (1990), *Service Management Effectiveness : Balancing Strategy, Organization an Human Resources, Operations, and Marketing*, San Fransisco, California USA : Jersey Bass Inc.
- Brian, Rathery (1996), *ISO 14000*, Jakarta : Pustaka Binama Pressindo
- Camp, R.C. (1989), *Bencmarking*, Milwaukee : ASQC Quality Press
- Carrell, <,R. et.al (1997), *Fundamental of Organization Behavior*, New Yersey : Prentice-Hall, Inc.
- Clements, R.B. (1993), *Quality Manager's, Complete Guide to ISO 9000* :Englowood Cliffs, New YJersey : Prentice-Hall International Inc.
- Collier, D.A. (1987), *Service Management : Operating Decision*, Englewood Cliffs, New Jersey USA : Prentice-Hall, Inc.
- Cortada, J.W. (1993), *TQM for Sales and Marketing Management*, New York : McGraw Hill Inc.

- Covey, S.R. (1994) *Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif*, Jakarta ; PT. Bina Rupa Aksara
- Creech, Bill (1996), *The Five Pillars of TQM*, Alih Bahasa : Alexandra Sindoro, Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara.
- Crosby, Phillip B. (1979), *Quality is Free*, New York USA : McGraw-Hill, Inc, Book Company.
- Dale Timpe, A. ( 2002), *Seri Manajemen Sumber daya Manusia : Produktivitas*, Jakarta : PT Gramedia
- Dale, G. Barrie (1994), *Managing Quality*, Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Djokosantoso, Moeljono (2005), *Cultured*, Jakarta : PT Alex Media Komputindo.
- Dorothea Wahyu Ariani (1999), *Manajemen Kualitas*, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset
- Drucker, Peter F. (1998), *Management : Task, responsibilities and Practices*, London : Butterworth & Heinemann.
- Fandy Tjiptono (2017), *Service Management 3<sup>ed</sup>*, Mewujudkan Layanan Prima, Bandar Sunway : Penerbit Andi
- Fandy Tjiptono, Gregorius Chandra (2019), *Service, Quality & Customer Satisfaction 5<sup>ed</sup>*, Bandar Sunway : Penerbit Andi
- Fandy, Tjiptono & Anastasia Diana (1995), *Total Quality management*, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Feigenbaum, A.V. (1991), *Total Quality Control*, 3<sup>ed</sup> New York : McGraw Hill Book Inc.
- Forum GCG Indonesia (1998), *Good Corporate Governance*, Jakarta : Forum GCGI
- Garvin, David A. (1988), *Managing Quality*, New York USA : The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.

- Gaspersz, Vincent (1998), *Statistical Process Control : Penerapan Teknik-Teknik Statistik dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gasperz, V. (1997), *Managing Quality*, Jakarta : PT. Gramedia
- Gasperz, V. (2002), *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*, Jakarta : PT. Gramedia
- Gasversz Vincent (1998), *Manajemen Produktivitas Total : Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*, Jakarta : PT. Gramedia.
- George dan Weimerskirch (1994), *Total Quality management*, New York : John Wiley & Sons Inc.
- GiBson, J.L. (1991) *Organizations : Behavior, Structure, and Processes*. Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Goetsch D.L. dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality* . Englewood Cliffs NJ : Prentice Hall International Inc.
- Goetsch dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, and Competitiveness* , Englowood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Goetsch, D.L. and S. Davis (1994), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*, Englowood Cliffs, Prentice-Hall International Inc.
- Gordon, G.J. (1998), *The Relationship and Corporate Culture ti Industry Sector and Performance*, San Fransisco : Jossey-Bass Publisher.
- Hardiyansyah (2011), *Kualitas Pelayanan Publik : Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Yogyakarta : Penerbit Gava media.
- Hardjosoedarmo, Soewarso (1999), *Total Quality Management*, Edisi revisi, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Harington, J.H. dan J.S. Harington, (1993) , *Total Improvement Management*, New York : Mc.Graw Hill Book Inc.

- Harvey Berlin K. Kimberly Davenport S. et. al. (1997), *Focused Quality : Meningkatkan Produk dengan Hasil Nyata* : Jakarta : Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Hessel, Nogi S. Tangkilisan (2004), *Manajemen Modern untuk Sektor Publik*, Yogyakarta : Penerbit Balairung Co.
- Hoyley, David (1994), *ISO-9000 Quality Systems Hand Book*, Second Edition Linarce House, Jordan Hill, Inc.
- IOSO (1994), *ISO (004-1 , Quality Management and Quality System Elements*, Guediline Switzerland : ISO
- ISO (1994), *ISO 9001 : Quality Systems : Model for Quality for Quality Assurance in Design, Depelopment, Production, Installation and Servicing*, Guideline Switserland : ISO
- Johnson, P.L. (1993), *ISO-9000 : Meeting The New International Standard*, Singapore : McGraw- Hill, Inc.
- Juran, Joseph M. (1988), Editor, *Quality Control Handbook*, Fourth Edition New York : McGraw-Hill Inc.
- Jusi, IK., (1998), *Service Quality Centre Indonesia di Perusahaan*, Jakarta : PT. Yamaha Motor Kencana Indonesia.
- Karlof, B.dan Ostblom S. (1993), *benchmarking*Chichester : John Wiley & Sons
- Kotler, Philip (2002), *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, New Jersey USA : Prentice-Hall Inc.
- Kotter, J.P. and Haskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York : Harper & Row Publisher.
- Kreitner, R. dan A. Kinichi (1994), *Orghanizational Behavior 2<sup>ed</sup>*, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Kreitner, R. dan A. Kinicki (1992), *Organization Behavior*. Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Martinich Joseph S. (1997), *Production and Operations Management : An Applied Modern Approach*, New York USA : John Wiley & Sons, Inc.

- Murdick, Robert G., Berry Render, and FRoberta Russel (1990), *Sevice Oorection Management*. Boston USA : Allyn and Bacon
- Nasution M, Nur., (2015), *Manajemen Mutu terpadu (Total Quality management)*, Edisi 3, Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, Cet. Pratama Ed.
- Oklan J.S. (1989), *Total Quality Management*, London : Heinemann professional publishing Ltd. pp. 291-292
- Pannesi, V. dan V. O'Brein (1992), *System and Technologies*, Virginia: CPIM Study Guide APICS.
- Pawira, T. (1994), *Patok Duga (Bench,arking)*, Jakarta : Manajemen & Usahawan Nomor 1 Tahun XXIII, pp 11-15
- Peters, TJ. And Waterman R.H. (1986), *In Search of Excelence*, New York : Harper & Row Publisher
- Robbins, S.P. (1991), *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs N/J : Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application*, London : Prentive-Hall International, Inc.
- Ross, J.E. (1994), *Principle of Total Quality*, Florida : St. Lucie Press
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality Management : texas, cases and Readings*,London : Kogan Page
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality management*, London : Kogan Page Limited
- Santhe, V. (1985), *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, III: Ricard D. Irwin.
- Sondang Siagian, P. (2002), *Kiat Meningkatkan produktivitas Keeja*, Jakarta : Penerbit Rineka Cipta
- Sukirno, Agoes (2005), *Internal Audit Departemen Enterprises Risk management an Good Corporate Governance*, Jakarta : Salemba Empat.

Thomas Pyzdek (2002), *The Six Sigma Handbook : panduan Lengkap Untuk Greenbelts, Blackbelts, dan Manajer pada Semua Tingkat*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat

Tony Wijaya (2011), *Manajemen Kualitas Jasa : Desain Servqual, QFD, dan kano*, Jakarta : Penerbit : PT. Indeks

Widayanto, G. (1994), *Pencarian Tanpa rasa malu*, Jakarta : Manajemen & Usaha, No.1, tahun XXIII, pp 16-18

Wilton, P.S. (1994), *The Quality System Development Handbook With ISO-9002*, New York USA : Prentice Hall Inc.Zeithaml, Valerie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry (1990), *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perception and Expectations*, New York USA : The Free Press.

Yamit Zulian (2010), *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*, Yogyakarta : Penerbit : EKONISIA Kampus Fakultas Ekonomi UII.

## Tentang Penulis



**Dr. Hj. Irma Damayantie Bastaman, MM, MBA.** Lahir di Jakarta 8 November 1963, Anak ketiga dari 7 bersaudara. Ayah bernama Rd. Syafei Bastaman, ibu bernama Rd. Siti Aisyah Gandadimaja. Suami bernama Dr. H.M. Hariswan, SH., MH. MM. dikaruniai 3 orang anak, 1 Perempuan dan 2 Laki-laki. Selain menjadi Dosen di Pascasarjana Unigal juga sebagai Pembina di Yayasan Pendidikan Galuh Ciamis. Sebelum menjadi Dosen di Pascasarjana Unigal, pernah menjadi Dosen di STIE-PAR Bandung. Menjadi dosen karena ingin mengimplementasikan ilmu sebagai praktisi dan enterpreneuership yang telah digeluti selama 30 tahun bersama suami di bidang usaha baik sector jasa, perdagangan maupun industry misalnya di bidang property, rent car, carwash, car showroom, garmen dan lain-lain.

# BAB

# 8

## BUDAYA ORGANISASI DAN BUDAYA KUALITAS

Dalam rangka melanjutkan pembahasan selanjutnya yang masih belum diungkapkan dalam pokok bahasan di Bab 7 akan dibahas dan diuraikan dalam Bab 8, dimana dalam Bab 8 ini akan diuraikan mengenai Budaya Organisasi dan Budaya Kualitas. Adapun tujuan pembahasan dalam Bab 8 ini agar kita dapat mengerti, memahami dan menjelaskan mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Pemahaman Budaya Organisasi dan Budaya Kualitas
2. Budaya Kualitas dan Rekayasa Ulang Budaya
3. Proses Transformasi Budaya
4. Revitalasi Budaya Organisasi
5. Budaya Perusahaan yang Unggul
6. Penolakan Terhadap Perubahan Budaya

Untuk mengulas lebih jauh tentang sub-sub pokok bahasan tersebut akan diuraikan satu per satu sehingga tujuan dari pokok bahasan ini bisa tercapai dengan sempurna.

### A. Pemahaman Budaya Organisasi dan Budaya Kualitas

Budaya tidak hanya berlaku pada kebudayaan dan adat istiadat seperti yang dimiliki oleh negara yang kaya dengan kebudayaannya. Pada kenyataannya, setiap organisasi juga memiliki budaya yang menjadi ciri khas organisasi mereka masing-masing. Istilah budaya dalam organisasi disebut budaya organisasi. Sebelum memahami pengertian budaya organisasi, kita harus memahami apa yang dimaksud dengan

## Referensi

- \_\_\_\_\_(1997), *Manajemen Kualitas : Penerapan Konsep-Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta : Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- \_\_\_\_\_(1988), *Manajemen Bisnis Total*, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Amin Wijaya Tunggal (1993), *Manajemen Mutu terpadu*, jakarta : PT. Bineka Cipta
- Atmasoeparto, K. (2001), *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*, Jakarta : PT. Alex Media Komputindo
- Berry, Leonard L. (1995), *On Great Sevice : A Faramework for Action*, New York USA : The Fee Press.
- Besterfield, Dale H. (1998), *Quality Control, Fifth Edition*, New Jersey USA : Prentric-Hall, Inc., A Simon & Schuster/A Viacom Company Upper Saddle River
- Besterfield, Dale H. and Carol H. Besterfield CS,(1995), *Total Quality Management*, Englewood Cliffs New Jersey USA : Prentic-Hall, Inc.
- Bounds, G., (1994), *Beyond Total Quality Manajemen Toward The Emeging Paradigma*, New York : McGraw Hill, Inc.
- Bowen, David E. Richard B. Chase, Thomas G. Cummings, and Associates (1990), *Service Management Effectiveness : Balancing Strategy, Organization an Human Resources, Operations, and Marketing*, San Fransisco, California USA : Jersey Bass Inc.
- Brian, Rathery (1996), *ISO 14000*, Jakarta : Pustaka Binama Pressindo
- Camp, R.C. (1989), *Bencmarking*, Milwaukee : ASQC Quality Press
- Carrell, <,R. et.al (1997), *Fundamental of Organization Behavior*, New Yersey : Prentice-Hall, Inc.

- Clements, R.B. (1993), *Quality Manager's, Complete Guide to ISO 9000* :Englowood Cliffs, New YJersey : Prentice-Hall International Inc.
- Collier, D.A. (1987), *Service Management : Operating Decision*, Englewood Cliffs, New Jersey USA : Prentice-Hall, Inc.
- Cortada, J.W. (1993), *TQM for Sales and Marketing Management*, New York : McGraw Hill Inc.
- Covey, S.R. (1994) *Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif*, Jakarta ; PT. Bina Rupa Aksara
- Creech, Bill (1996), *The Five Pillars of TQM*, Alih Bahasa : Alexandra Sindoro, Jakarta : Penerbit Binarupa Aksara.
- Crosby, Phillip B. (1979), *Quality is Free*, New York USA : Mcgraw-Hill, Inc, Book Company.
- Dale Timpe, A. ( 2002), *Seri Manajemen Sumber daya Manusia :Produktivitas*, Jakarta : PT Gramedia
- Dale, G. Barrie (1994), *Managing Quality*, Englewood Cliffs , New Jersey : Prentice Hall International Inc.
- Djokosantoso, Moeljono (2005), *Cultured*, Jakarta : PT Alex Media Komputindo.
- Dorothea Wahyu Ariani (1999), *Manajemen Kualitas*, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset
- Drucker, Peter F. (1998), *Management : Task, responsibilities and Practices*, London : Butterworth & Heinemann.
- Fandy Tjiptono (2017), *Service Management 3<sup>ed</sup>*, Mewujudkan Layanan Prima, Bandar Sunway : Penerbit Andi
- Fandy Tjiptono, Gregorius Chandra (2019), *Service, Quality & Customer Satisfaction 5<sup>ed</sup>*, Bandar Sunway : Penerbit Andi
- Fandy, Tjiptono & Anastasia Diana (1995), *Total Quality management*, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.

- Feigenbaum, A.V. (1991), *Total Quality Control*, 3<sup>ed</sup> New York : McGraw Hill Book Inc.
- Forum GCG Indonesia (1998), *Good Corporate Governance*, Jakarta : Forum GCGI
- Garvin, David A. (1988), *Managing Quality*, New York USA : The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- Gaspersz, Vincent (1998), *Statistical Process Control : Penerapan Teknik-Teknik Statistik dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gasperz, V. (1997), *Managing Quality*, Jakarta : PT. Gramedia
- Gasperz, V. (2002), *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*, Jakarta : PT. Gramedia
- Gasversz Vincent (1998), *Manajemen Produktivitas Total : Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*, Jakarta : PT. Gramedia.
- George dan Weimerskirch (1994), *Total Quality management*, New York : John Wiley & Sons Inc.
- GiBson, J.L. (1991) *Organizations : Behavior, Structure, and Processes*. Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Goetsch D.L. dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality* . Englewood Cliffs NJ : Prentice Hall International Inc.
- Goetsch dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, and Competitiveness* , Englowood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Goetsch, D.L. and S. Davis (1994), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*, Englowood Cliffs, Prentice-Hall International Inc.
- Gordon, G.J. (1998), *The Relationship and Corporate Culture ti Industry Sector and Performance*, San Fransisco : Jossey-Bass Publisher.

- Hardiyansyah (2011), *Kualitas Pelayanan Publik : Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Yogyakarta : Penerbit Gava media.
- Hardjosoedarmo, Soewarso (1999), *Total Quality Management*, Edisi revisi, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Harington, J.H. dan J.S. Harington, (1993) , *Total Improvement Management*, New York : Mc.Graw Hill Book Inc.
- Harvey Berlin K. Kimberly Davenport S. et. al. (1997), *Focused Quality : Meningkatkan Produk dengan Hasil Nyata* : Jakarta : Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Hessel, Nogi S. Tangkilisan (2004), *Manajemen Modern untuk Sektor Publik*, Yogyakarta : Penerbit Balairung Co.
- Hoyley, David (1994), *ISO-9000 Quality Systems Hand Book*, Second Edition Linarce House, Jordan Hill, Inc.
- IOSO (1994), *ISO (004-1 , Quality Management and Quality System Elements*, Guediline Switzerland : ISO
- ISO (1994), *ISO 9001 : Quality Systems : Model for Quality for Quality Assurance in Design, Depelopment, Production, Installation and Servicing*, Guideline Switserland : ISO
- Johnson, P.L. (1993), *ISO-9000 : Meeting The New International Standard*, Singapore : McGraw- Hill, Inc.
- Juran, Joseph M. (1988), Editor, *Quality Control Handbook*, Fourth Edition New York : McGraw-Hill Inc.
- Jusi, IK., (1998), *Service Quality Centre Indonesia di Perusahaan*, Jakarta : PT. Yamaha Motor Kencana Indonesia.
- Karlof, B.dan Ostblom S. (1993), *benchmarking*Chichester : John Wiley & Sons
- Kotler, Philip (2002), *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, New Jersey USA : Prentice-Hall Inc.
- Kotter, J.P. and Haskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York : Harper & Row Publisher.

- Kreitner, R. dan A. Kinichi (1994), *Orghanizational Behavior* 2<sup>ed</sup>, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Kreitner, R. dan A. Kinicki (1992), *Organization Behavior*. Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Martinich Joseph S. (1997), *Production and Operations Management : An Applied Modern Approach*, New York USA : John Wiley & Sons, Inc.
- Murdick, Robert G., Berry Render, and FRoberta Russel (1990), *Sevice Ooretion Management*. Boston USA : Allyn and Bacon
- Nasution M, Nur., (2015), *Manajemen Mutu terpadu (Total Quality management)*, Edisi 3, Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, Cet. Pratama Ed.
- Oklan J.S. (1989), *Total Quality Management*, London : Heinemann professional publishing Ltd. pp. 291-292
- Pannesi, V. dan V. O'Brein (1992), *System and Technologies*, Virginia: CPIM Study Guide APICS.
- Pawira, T. (1994), *Patok Duga (Benchmarking)*, Jakarta : Manajemen & Usahawan Nomor 1 Tahun XXIII, pp 11-15
- Peters, TJ. And Waterman R.H. (1986), *In Search of Excelence*, New York : Harper & Row Publisher
- Robbins, S.P. (1991), *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs N/J : Prentice Hall International Inc.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application*, London : Prentive-Hall International, Inc.
- Ross, J.E. (1994), *Principle of Total Quality*, Florida : St. Lucie Press
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality Management : texas, cases and Readings*,London : Kogan Page
- Ross, J.E. (1994), *Total Quality management*, London : Kogan Page Limited

- Santhe, V. (1985), *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, III: Ricard D. Irwin.
- Sondang Siagian, P. (2002), *Kiat Meningkatkan produktivitas Keeja*, Jakarta : Penerbit Rineka Cipta
- Sukirno, Agoes (2005), *Internal Audit Departemen Enterprises Risk management an Good Corporate Governance*, Jakarta : Salemba Empat.
- Thomas Pyzdrex (2002), *The Six Sigma Handbook : panduan Lengkap Untuk Greenbelts, Blackbelts, dan Manajer pada Semua Tingkat*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Tony Wijaya (2011), *Manajemen Kualitas Jasa : Desain Servqual, QFD, dan kano*, Jakarta : Penerbit : PT. Indeks
- Widayanto, G. (1994), *Pencutrian Tanpa rasa malu*, Jakarta : Manajemen & Usaha, No.1, tahun XXIII, pp 16-18
- Wilton, P.S. (1994), *The Quality System Development Handbook With ISO-9002*, New York USA : Prentice Hall Inc.Zeithaml, Valerie A., A. Parasuraman, and Leonard L. Berry (1990), *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perception and Expectations*, New York USA : The Free Press.
- Yamit Zulian (2010), *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*, Yogyakarta : Penerbit : EKONISIA Kampus Fakultas Ekonomi UII.

## Tentang Penulis



**Dr. Enas, SE., MM.**, lahir di Tasikmalaya tanggal 10 April 1964, Jawa Barat Indonesia. Anak kedua dari tujuh bersaudara, ayah bernama Ba'i (alm.) dan ibu bernama Ikat Atikah. Penulis menyelesaikan studi Sekolah Dasar Lulus 1977, SLTP Lulus 1980, SLTA Lulus 1984, Sarjana Lulus 1993, Magister Lulus 2000, dan Doktor Lulus 2011. Penulis saat ini memiliki 3 (tiga) orang anak 2 orang Anak Laki-Laki dan 1 orang Anak Perempuan, Isteri bernama Neni Nuraeni, Mulai tahun 1996 sampai sekarang penulis menjadi Dosen Tetap Yayasan Pendidikan Galuh dengan homebase Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis. Jabatan struktural di Universitas Galuh Ciamis yang pernah penulis jabat adalah mulai dari Pembantu Dekan Bidang Akademik, Pembantu Dekan Bidang Keuangan dan Kepegawaian, Sekretaris Program Studi Manajemen Program Pascasarjana, Ketua Program Studi Manajemen Program Pascasarjana dan Menjadi Direktur Program Pascasarjana UNIGAL. Dari semenjak jadi dosen penulis selalu mengajar bidang ilmu manajemen terutama Manajemen Keuangan. Pada tahun 2009 penulis dinyatakan lulus sertifikasi Dosen. Pada saat ini selain menjadi pengajar di Fakultas Ekonomi penulis juga sebagai pengajar di Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis. Adapun hasil karya bidang akademik selama jadi dosen penulis sudah menerbitkan satu buah buku bahan ajar di penerbit Ombak Yogyakarta, Alfabeta Bandung dan Rosada Bandung, serta menerbitkan beberapa artikel baik dalam jurnal Nasional Sinta 2 maupun Internasional Q3 Scopus.

# BAB

# 9

## TOTAL QUALITY MANAGEMENT DI ERA INDUSTRI 4.0

Dalam rangka melanjutkan pembahasan selanjutnya yang masih belum diungkapkan dalam sub pokok bahasan di Bab 8 akan dibahas dan diuraikan dalam Bab 9, dimana dalam Bab 9 ini akan diuraikan mengenai Total Quality Management di Era Industri 4.0. Adapun tujuan pembahasan dalam bab 9 ini agar kita dapat mengerti, memahami dan menjelaskan mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Konsep dan Prinsip Total Quality Management
2. Pentingnya Total Quality Management
3. Manfaat Program Total Quality Management
4. Persyaratan Implementasi Total Quality Management
5. Peranan Pemimpin dan Pegawai dalam Implementasi Total Quality Management

Industri 4.0 (I4.0) mengacu pada perkembangan teknologi sistem produksi yang terjadi karena berkembangnya Internet of Things (IoT), Cyber-Physical Systems, Big-Data, Artificial Intelligence dan Cloud Computing. Perkembangan ini mendorong lompatan besar dalam bidang industri sehingga dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan tentunya kepuasan pelanggan. Hal ini sejalan dengan konsep Total Quality Management (TQM) yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama. Dalam pasar yang kompetitif, kemampuan mempertahankan kepuasan pelanggan adalah pembeda antara organisasi yang berhasil atau gagal, oleh karena itu banyak organisasi memandang penerapan TQM sangat penting. Untuk

Istilah Kualitas 4.0 (*Quality 4.0*) kemudian digunakan untuk menunjuk adopsi teknologi I4.0 dalam proses manajemen mutu untuk meningkatkan kualitas barang yang dihasilkan dan efisiensi sepanjang proses produksi (Saha et al., 2022). Sampai saat ini, potensi TQM dalam I4.0 masih belum sepenuhnya dieksplorasi. Ini adalah bidang yang baru timbul seiring perkembangan teknologi dengan minat yang terus meningkat karena manfaatnya dalam mendukung perbaikan kinerja yang berkelanjutan (Maganga & Taifa, 2022)

## Referensi

- Maganga, D. P., & Taifa, I. W. R. (2022). Quality 4.0 conceptualisation: an emerging quality management concept for manufacturing industries. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2021-0328>
- Qin, J., Liu, Y., & Grosvenor, R. (2016). A Categorical Framework of Manufacturing for Industry 4.0 and beyond. *Procedia CIRP*, 52, 173–178. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.08.005>
- Sader, S., Husti, I., & Daróczi, M. (2019). Industry 4.0 as a key enabler toward successful implementation of total quality management practices. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 27(2), 131–140. <https://doi.org/10.3311/PPso.12675>
- Saha, P., Talapatra, S., Belal, H. M., & Jackson, V. (2022). Unleashing the Potential of the TQM and Industry 4.0 to Achieve Sustainability Performance in the Context of a Developing Country. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(4), 495–513. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00316-x>
- Souza, F. F. de, Corsi, A., Pagani, R. N., Balbinotti, G., & Kovaleski, J. L. (2022). Total quality management 4.0: adapting quality management to Industry 4.0. *TQM Journal*, 34(4), 749–769.

<https://doi.org/10.1108/TQM-10-2020-0238>

Thomas Pyzdek (2002), *The Six Sigma Handbook : panduan Lengkap Untuk Greenbelts, Blackbelts, dan Manajer pada Semua Tingkat*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat

Tony Wijaya (2011), *Manajemen Kualitas Jasa : Desain Servqual, QFD, dan kano*, Jakarta : Penerbit : PT. Indeks

Yamit Zulian (2010), *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*, Yogyakarta : Penerbit : EKONISIA Kampus Fakultas Ekonomi UII.

Kreitner, R. dan A. Kinichi (1994), *Organizational Behavior 2<sup>ed</sup>*, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc.

Kreitner, R. dan A. Kinicki (1992), *Organization Behavior*. Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc.

Martinich Joseph S. (1997), *Production and Operations Management : An Applied Modern Approach*, New York USA : John Wiley & Sons, Inc.

Murdick, Robert G., Berry Render, and FRobertha Russel (1990), *Service Ooretion Management*. Boston USA : Allyn and Bacon

Nasution M, Nur., (2015), *Manajemen Mutu terpadu (Total Quality management)*, Edisi 3, Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia, Cet. Pratama Ed.

Goetsch D.L. dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality* . Englewood Cliffs NJ : Prentice Hall International Inc.

Goetsch dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, and Competitiveness* , Englowood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.

Goetsch, D.L. and S. Davis (1994), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*, Englowood Cliffs, Prentice-Hall International Inc.

Gordon, G.J. (1998), *The Relationship and Corporate Culture ti Industry Sector and Performance*, San Fransisco : Jossey-Bass Publisher.

Hardiyansyah (2011), *Kualitas Pelayanan Publik : Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Yogyakarta : Penerbit Gava media.

Hardjosoedarmo, Soewarso (1999), *Total Quality Management*, Edisi revisi, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.

Harington, J.H. dan J.S. Harington, (1993) , *Total Improvement Management*, New York : Mc.Graw Hill Book Inc.

## Tentang Penulis



**Dr Ferey Herman, S.E., M.M.** Lahir di Pangkal Pinang, 8 Mei 1969. Anak kedua dari dua bersaudara. Ayah (Alm) Herman, MBA dan Ibu (Alm) Fariati. Menyelesaikan pendidikan S3 pada tahun 2018 di Universitas Parahyangan. Setelah lulus S3 bekerja sebagai dosen tetap di Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Galuh Ciamis dan menjabat sebagai ketua Gugus Kendali Mutu. Saat ini penulis aktif melakukan penelitian tentang pengembangan UMKM dan kerja sama sinergis antara UMKM, pemerintah, masyarakat dan universitas. Selain mengajar, penulis tetap menjalankan wirausaha yang telah dimulai sejak 26 tahun yang lalu.

# BAB 10 | KEPEMIMPINAN DAN KERJA SAMA TIM

Dalam rangka melanjutkan pembahasan selanjutnya yang masih belum diungkapkan dalam sub pokok bahasan di Bab 9 akan dibahas dan diuraikan dalam Bab 10, dimana dalam Bab 10 ini akan diuraikan mengenai Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim. Adapun tujuan pembahasan dalam Bab 10 ini agar kita dapat mengerti, memahami dan menjelaskan mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Konsep dan Karakteristik Kepemimpinan
2. Kepemimpinan Versus Manajemen
3. Kepemimpinan Manajemen Kualitas
4. Gaya Kepemimpinan
5. Penerapan Kepemimpinan Kualitas
6. Kerja Sama Tim

Untuk mengulas lebih jauh tentang sub-sub pokok bahasan tersebut akan diuraikan satu per satu sehingga tujuan dari pokok bahasan ini bisa tercapai dengan sempurna.

## A. Konsep dan karakteristik Kepemimpinan

Dalam sub pokok bahasan ini akan dibahas tentang konsep dan karakteristik kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pertanyaan yang muncul apakah kita dilahirkan dengan kualitas kepemimpinan atau dapatkah kita memilikinya dengan belajar dan meniru ?. Jawaban secara sederhana bahwa

10. Memiliki keinginan untuk berkontribusi
11. Memiliki pikiran terbuka tentang ide baru
12. Setiap anggota saling memuji satu sama lain
13. Anggota bertanggung jawab terhadap tindakan yang diambil
14. Setia dan loyal terhadap anggota tim lainnya.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa kerja sama tim yang baik tidak hanya memiliki hubungan baik dengan anggota tim, tetapi memiliki tujuan bersama yang hendak dicapai.

## Referensi

- Garvin, David A. (1988), *Managing Quality*, New York USA : The Free Press, A Division of Macmillan, Inc.
- Gaspersz, Vincent (1998), *Statistical Process Control : Penerapan Teknik-Teknik Statistik dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gasperz, V. (1997), *Managing Quality*, Jakarta : PT. Gramedia
- Gasperz, V. (2002), *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*, Jakarta : PT. Gramedia
- Gasversz Vincent (1998), *Manajemen Produktivitas Total : Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global*, Jakarta : PT. Gramedia.
- George dan Weimerskirch (1994), *Total Quality management*, New York : John Wiley & Sons Inc.
- Ginson, J.L. 1991 *Organizations: Behavior, Structure, and Processes*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Goetsch D.L. dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality* . Englewood Cliffs NJ : Prentice Hall International Inc.

- Goetsch dan Davis (1997), *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, and Competitiveness*, Englowood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Goetsch, D.L. and S. Davis 1994, *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*, Englowood Cliffs, Prentice-Hall International Inc.
- Gordon, G.J. (1998), *The Relationship and Corporate Culture ti Industry Sector and Performance*, San Fransisco : Jossey-Bass Publisher.
- Hardiyansyah (2011), *Kualitas Pelayanan Publik : Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Yogyakarta : Penerbit Gava media.
- Hardjosoedarmo, Soewarso (1999), *Total Quality Management*, Edisi revisi, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.
- Harington, J.H. dan J.S. Harington, (1993) , *Total Improvement Management*, New York : Mc.Graw Hill Book Inc.
- Kotter, J.P. and Haskett, J.L. 1992, *Corporate Culture and Performance*, New York: Harper & Row Publisher.
- Kreitner, R. dan A. Kinicki 1992, *Organization Behavior*. Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Laundry, Lauren. 2018. 6 Characteristics of An Effective Leader
- Nasution M, Nur., 2015, *Manajemen Mutu terpadu (Total Quality management)*, Edisi 3, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, Cet. Pratama Ed.
- Robbins, P. 1991. How to Plan and Implement a Peer Coaching Program.

## Tentang Penulis



**Dr. Hj. Aini Kusniawati, Dra., M.M.** lahir di Ciamis tanggal 25 Januari 1960. Ayah K. Kusniadi, B.A. dan Ibu Dede Kusnayati. Penulis menyelesaikan studi Sekolah Dasar Negeri Amarjiwa Ciamis tahun pada 1972, Sekolah Menengah Ekonomi Pertama Negeri Ciamis pada tahun 1975, Sekolah Menengah Atas Negeri Ciamis pada tahun 1979, S1 Program Studi Pendidikan Bahasa dan Sastra Bahasa Indonesia FPBS, IKIP

Bandung pada tahun 1984, S2 Program Studi Manajemen Universitas ARS Internasional Bandung pada tahun 2001, S3 Program Doktor Pascasarjana konsentrasi Ilmu Manajemen Universitas Pasundan pada tahun 2014. Penulis saat ini memiliki 4 (empat) orang anak. Penulis mulai bekerja sebagai dosen Yayasan Pendidikan Galuh di STKIP Galuh Ciamis pada tahun 1984. Bekerja merangkap sebagai guru PNS di SMA Galuh Ciamis pada tahun 1985. Jadi dosen kopertis DPK Fakultas Ekonomi Universitas Galuh Ciamis pada tahun 2004. Pada saat ini penulis menjadi pengajar di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan di Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Galuh Ciamis.