

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teori Manajemen Kualitas

1) Manajemen kualitas

Manajemen adalah suatu usaha yang dilakukan secara sadar dan sistematis untuk mencapai tujuan tertentu dengan melibatkan orang lain, untuk mencapai tujuan tersebut, aktivitas manajemen harus melaksanakan beberapa fungsi utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Manajemen kualitas merupakan sebuah kegiatan manajemen dalam perusahaan dengan menggunakan pendekatan sistematis untuk mengelola kualitas produk, pelayanan, karyawan hingga citra perusahaan dimata konsumen,¹ Menurut Joseph M. Juran dalam *Juran's Quality Control Handbook*, kualitas merupakan kesesuaian dengan kebutuhan, kualitas bukan hanya tentang memenuhi spesifikasi teknis, tetapi juga harapan pelanggan secara keseluruhan. Manajemen kualitas bertujuan untuk memastikan seluruh aktivitas organisasi berorientasi pemenuhan kebutuhan pelanggan dan efisiensi proses.² Kualitas produk merupakan kesesuaian produk dengan kebutuhan pengguna (*fitness for purpose*) yang berarti bahwa suatu produk dikatakan berkualitas apabila mampu digunakan sesuai fungsi yang diharapkan.³ Sedangkan kemampuan suatu produk untuk melakukan fungsi-fungsinya, kemampuan meliputi daya

¹ H Sutarmin, *Total Quality Manajemen*, (Jawa Tengah: wawasan Ilmu, 2025).26

² J A Defeo and J M Juran, *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence 6/E* (McGraw-Hill Education, 2010).5

³ Ibid.,18

tahan, kehandalan, ketelitian yang dihasilkan, kemudahan dioperasikan dan diperbaiki, dan atribut lain yang berharga pada produk secara keseluruhan merupakan salah satu dari pengertian kualitas produk.⁴

2) Tujuan dan manfaat manajemen kualitas

Tujuan utama dari manajemen kualitas untuk menciptakan organisasi yang berorientasi pada mutu secara menyeluruh, dengan melibatkan seluruh bagian dalam proses perbaikan berkelanjutan bukan hanya fokus pada kualitas produk akhir, tapi juga pada proses, sistem kerja, dan kepuasan semua pihak yang terlibat terutama pelanggan. Tujuan dari penerapan manajemen kualitas untuk membentuk budaya organisasi yang menempatkan mutu sebagai inti dari semua aktivitas, artinya setiap proses, mulai dari produksi, layanan, hingga manajemen internal, harus terus ditingkatkan agar bisa memberikan hasil terbaik secara konsisten. Secara sederhana, tujuan tersebut bukan hanya menjadi panduan strategis, melainkan juga menghasilkan manfaat konkret seperti :

- a) Meningkatkan kepuasan maksimal kepada pelanggan dan respons cepat terhadap umpan balik
- b) Mengurangi kesalahan dan pemborosan dalam proses kerja
- c) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas
- d) Membangun kerjasama tim dan komunikasi yang baik di dalam organisasi
- e) Memperkuat daya saing jangka panjang melalui kualitas yang unggul

⁴ Angelina Nesma Yunika Putri Zuraidah Zuraidah, "Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Skincare," *Journal Islamic Economic Development* 4, no. 2 (2020): 65–98.

B. Manajemen Kualitas menurut Trilogi Juran

Joseph M. Juran merupakan salah satu tokoh paling berpengaruh dalam pengembangan manajemen kualitas modern. Juran mendefinisikan kualitas sebagai "*fitness for purpose*" (kesesuaian untuk tujuan), yakni kemampuan suatu produk atau proses dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara menyeluruh.⁵ Ia menegaskan bahwa kualitas tidak terjadi secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari proses yang direncanakan, dikendalikan, dan diperbaiki secara sistematis. Konsep utama yang dikembangkan Juran dikenal sebagai Juran Trilogy dan selanjutnya dijabarkan oleh De Feo terdiri dari tiga komponen atau prinsip utama yaitu *Quality Planning* (Perencanaan Mutu), *Quality Control* (Pengendalian Mutu), dan *Quality Improvement* (Perbaikan Mutu). Dalam buku *Juran's Quality Handbook*, trilogi ini merupakan proses-proses manajerial yang bersifat universal, artinya dapat diterapkan pada jenis organisasi apa pun baik perusahaan manufaktur, lembaga pelayanan, rumah sakit, maupun institusi pemerintah. Juran mengembangkan konsep trilogi ini karena menyadari bahwa ketiga proses tersebut saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan.

1) *Quality Planning* (Perencanaan Mutu)

Quality Planning merupakan tahap awal dalam Juran Trilogy yang bertujuan untuk memastikan bahwa sistem dan proses produksi dirancang dengan tepat sehingga mampu memenuhi kebutuhan pelanggan secara

⁵J A Defeo and J M Juran, *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence* 6/E (McGraw-Hill Education, 2010).⁵

efektif.⁶ Dengan kata lain, perencanaan mutu adalah proses terstruktur yang digunakan untuk mengembangkan produk dan proses yang benar-benar mampu memenuhi apa yang dibutuhkan pelanggan. Dalam konteks peningkatan produksi, *Quality Planning* berperan penting karena seluruh standar proses, spesifikasi produk, dan sistem pengawasan ditetapkan pada tahap ini. Apabila perencanaan mutu dilakukan dengan baik, maka proses produksi akan memiliki arah yang jelas, sumber daya yang tepat, dan mekanisme pengendalian yang siap dijalankan sejak awal. Juran mengembangkan model perencanaan mutu yang dikenal sebagai *Juran Quality by Design Model*, yang terdiri dari enam langkah utama sebagai berikut :⁷

- a) Menetapkan tujuan dan target desain (*Establish the Project and Design Goals*). Setiap proses perencanaan mutu harus dimulai dari penetapan tujuan yang spesifik dan terukur. Juran menegaskan bahwa "*all design should take place project by project. There is no such thing as design in general; there is only design in specific*" Dalam proses produksi, langkah ini berarti menetapkan standar kualitas output yang ingin dicapai sebelum produksi dimulai.
- b) Mengidentifikasi pelanggan (*Identify the Customers*). Juran menekankan bahwa pelanggan bukan hanya konsumen akhir, melainkan seluruh pihak yang terdampak oleh produk, termasuk pembeli,

⁶ J A Defeo and J M Juran, *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence 6/E* (McGraw-Hill Education, 2010). 83

⁷ Ibid., 87-91

pengguna, pemasok, dan regulator. Dalam konteks produksi, pelanggan internal (misalnya bagian perakitan yang menerima output dari bagian sebelumnya) sama pentingnya dengan pelanggan eksternal.

- c) Memahami kebutuhan pelanggan (*Discover the Customers' Needs*). Kebutuhan pelanggan harus dipahami secara mendalam sebelum dirancang ke dalam produk. Juran menyatakan bahwa kita perlu memahami "*voice of the customer*" dan "*voice of the market*" agar produk yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan ekspektasi. Pada proses produksi, langkah ini berarti menerjemahkan kebutuhan tersebut menjadi spesifikasi teknis dan standar mutu yang konkret.
- d) Mengembangkan fitur produk (*Develop the Product or Service Features*). Fitur produk adalah karakteristik yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam produksi, ini berarti menentukan spesifikasi material, dimensi, maupun standar tampilan produk yang akan dihasilkan.
- e) Mengembangkan fitur proses (*Develop the Process Features*). Setelah fitur produk ditetapkan, langkah berikutnya adalah merancang proses produksi yang mampu menghasilkan fitur tersebut secara konsisten. Juran menegaskan bahwa "*process capability must reconcile with product requirements*", yakni kemampuan proses harus selaras dengan spesifikasi produk yang telah ditetapkan.
- f) Mengembangkan kendali proses dan mentransfer ke operasional (*Develop Process Controls and Transfer to Operations*). Langkah

terakhir adalah memastikan sistem pengendalian telah tersedia sebelum proses produksi dijalankan, kemudian menyerahkan rancangan tersebut kepada tim operasional. Sehingga para pelaksana produksi memahami dan siap menjalankan standar yang telah dirancang.

Dengan menerapkan keenam langkah Quality Planning tersebut, perusahaan dapat memastikan bahwa seluruh elemen proses produksi mulai dari bahan baku, tenaga kerja, peralatan, hingga metode kerja telah dipersiapkan dan distandarisasi sebelum produksi berlangsung, sehingga mendukung peningkatan produksi secara menyeluruh.

2) *Quality Control* (Pengendalian Mutu)

Quality Control merupakan prinsip kedua dalam Juran Trilogy yang berfungsi untuk menjaga agar seluruh proses produksi berjalan sesuai dengan standar yang telah direncanakan. Juran mendefinisikan pengendalian mutu sebagai "*a universal managerial process to ensure that all key operational processes are stable to prevent adverse change and to ensure that the planned performance targets are met*".⁸ Artinya, *Quality Control* bukan sekadar inspeksi di akhir produksi, melainkan sebuah sistem proaktif yang memastikan kestabilan proses secara berkelanjutan. Pengendalian mutu menjadi pilar penting dalam meningkatkan produksi karena tanpa kendali yang efektif, penyimpangan dari standar dapat terjadi kapan saja dan mengganggu jalannya proses produksi. Juran menegaskan bahwa pengendalian mutu berlaku pada semua tingkatan hierarki organisasi,

⁸ J A Defeo and J M Juran, *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence* 6/E (McGraw-Hill Education, 2010), 195

dari pimpinan puncak hingga pekerja di lantai produksi. Inti dari *Quality Control* adalah mekanisme yang disebut *feedback loop*, yaitu siklus pengendalian yang berjalan secara terus-menerus. Juran menjelaskan bahwa "*quality control takes place by use of the feedback loop*". *Feedback loop* ini mencakup langkah-langkah berikut:⁹

- a) Menetapkan standar mutu sebagai tolak ukur (*Choose control subject dan Establish standards of performance*). Setiap aspek proses produksi yang ingin dikendalikan harus memiliki standar atau target kinerja yang jelas dan terukur. Tanpa standar yang terdefinisi, tidak ada dasar untuk menilai apakah proses berjalan dengan baik atau menyimpang.
- b) Mengukur kinerja aktual (*Measure actual performance*). Kinerja proses produksi diukur secara berkala menggunakan sensor atau alat ukur yang sesuai, hasil pengukuran dilaporkan kepada pihak yang berwenang mengambil keputusan.
- c) Membandingkan hasil dengan standar (*Compare to standards*). Hasil pengukuran dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan. Apabila terdapat selisih yang signifikan, maka tindakan korektif perlu segera diambil. Juran menyebut prinsip ini sebagai *control by exception*, yaitu pengendalian yang difokuskan pada penyimpangan yang bermakna agar upaya perbaikan menjadi lebih efisien.
- d) Melakukan tindakan korektif (*Take action on difference*). Apabila ditemukan penyimpangan dari standar, tindakan perbaikan dilakukan

⁹ J A Defeo and J M Juran, *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence* 6/E (McGraw-Hill Education, 2010), 199

untuk mengembalikan proses ke kondisi yang sesuai. Tindakan yang diambil harus proporsional dan sesuai dengan target pengendalian yang telah ditetapkan.

Selain mekanisme *feedback loop*, Juran juga menekankan pentingnya *self-control* (pengendalian mandiri) oleh para pekerja. Menurutny, pekerja yang efektif harus memenuhi tiga kondisi: mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, mengetahui bagaimana kinerja mereka sesungguhnya, dan memiliki kemampuan untuk mengatur kinerjanya sendiri.¹⁰ Konsep *self-control* ini sangat relevan dalam konteks produksi, karena memungkinkan pekerja langsung mengambil langkah korektif di lapangan tanpa harus menunggu instruksi dari atasan, sehingga gangguan produksi dapat diminimalkan.

3) *Quality Improvement* (Perbaikan Mutu)

Quality Improvement merupakan prinsip ketiga dalam Juran Trilogy yang berfokus pada penciptaan terobosan (*breakthrough*) kinerja ke tingkat yang belum pernah dicapai sebelumnya. Juran mendefinisikan *breakthrough* sebagai "*the organized creation of beneficial change and the attainment of unprecedented levels of performance*".¹¹ Perbaikan mutu tidak hanya bersifat reaktif terhadap masalah yang sudah muncul, tetapi juga bersifat proaktif dalam mendorong kinerja proses produksi ke standar yang lebih tinggi secara berkelanjutan. Juran menegaskan perbedaan mendasar

¹⁰ J A Defeo and J M Juran, *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence 6/E* (McGraw-Hill Education, 2010), 200

¹¹ J A Defeo and J M Juran, *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence 6/E* (McGraw-Hill Education, 2010). 143

antara pengendalian (*control*) dan perbaikan (*improvement*): pengendalian bertujuan mempertahankan status agar tidak memburuk, sedangkan perbaikan bertujuan mengangkat kinerja ke level yang lebih baik. Dalam konteks peningkatan produksi, *Quality Improvement* berperan dalam menghilangkan akar penyebab kegagalan proses yang bersifat kronis sehingga produksi dapat terus ditingkatkan. Langkah-langkah dalam perbaikan mutu menurut Juran adalah sebagai berikut:¹²

- a) Menetapkan proyek perbaikan (*Nominate and identify problems*). Perbaikan mutu dimulai dari identifikasi masalah yang paling signifikan terhadap kualitas produksi. Juran memilih proyek perbaikan yang akan memberikan dampak terbesar dengan sumber daya yang terbatas. Pimpinan organisasi bertanggung jawab dalam menetapkan prioritas proyek perbaikan ini.
- b) Membentuk tim proyek perbaikan (*Establish a project and team*). Setiap proyek perbaikan memerlukan tim lintas fungsi yang memiliki keahlian dan otoritas untuk menyelidiki dan mengatasi masalah. Keterlibatan lintas fungsi penting agar penyebab masalah yang tersembunyi di berbagai lini produksi dapat teridentifikasi.
- c) Mendiagnosis akar penyebab masalah (*Diagnose the cause(s)*). Tim melakukan perjalanan diagnostik (*diagnostic journey*) untuk menemukan akar penyebab masalah secara ilmiah bukan sekadar menangani gejalanya. Prosesnya dimulai dari gejala, kemudian

¹² J A Defeo and J M Juran, *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence* 6/E (McGraw-Hill Education, 2010), 138-139

merumuskan teori penyebab, menguji teori, hingga ditemukan akar penyebab yang sesungguhnya. Alat bantu seperti diagram sebab-akibat, analisis Pareto, dan peta proses umum digunakan dalam tahap ini.

- d) Mengembangkan dan menerapkan solusi perbaikan (*Remedy the cause(s)*). Setelah akar penyebab ditemukan, tim merancang solusi yang secara langsung mengatasi penyebab tersebut. Solusi kemudian diuji dalam kondisi operasional nyata sebelum diterapkan secara penuh. Juran mengingatkan bahwa setiap perubahan akan menghadapi resistensi, sehingga manajemen perlu memahami cara mengelola resistensi tersebut agar perbaikan dapat diterima dan diterapkan.
- e) Mempertahankan hasil perbaikan (*Hold the gains*). Setelah level kinerja baru tercapai, sistem pengendalian yang baru harus segera ditetapkan untuk memastikan perbaikan tersebut tidak mengalami kemunduran. Standarisasi prosedur kerja baru dan pelatihan kepada seluruh pekerja menjadi kunci keberlanjutan perbaikan.

Dalam konteks peningkatan produksi, *Quality Improvement* berperan sebagai mekanisme untuk terus meningkatkan kapasitas dan efisiensi proses produksi. Dengan demikian, penerapan *Quality Improvement* yang sistematis akan secara langsung mengurangi hambatan-hambatan dalam proses produksi dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, ketiga prinsip dalam Juran Trilogy saling berkaitan dan bekerja secara terintegrasi. *Quality Planning* merancang

sistem produksi yang tepat, *Quality Control* memastikan sistem tersebut berjalan sesuai standar, dan *Quality Improvement* terus mendorong sistem ke tingkat kinerja yang lebih baik. Dalam penelitian ini, *Juran Trilogy* digunakan sebagai kerangka teori untuk menganalisis bagaimana manajemen kualitas diterapkan dalam proses produksi Omee Digital Printing Kediri serta bagaimana penerapan tersebut berkontribusi terhadap peningkatan produksi secara keseluruhan.

C. Peningkatan Produksi

1) Produksi

Produksi merupakan proses mengubah input (bahan baku, tenaga kerja, modal dan teknologi) menjadi output berupa barang atau jasa. Produksi merupakan sistem kegiatan yang saling terkait untuk menciptakan nilai tambah bagi konsumen.¹³ Dalam sebuah usaha, produksi tidak hanya berkaitan dengan proses membuat barang, tetapi juga mencakup pengaturan alur kerja, penggunaan sumber daya, dan ketepatan dalam menyelesaikan pesanan. Proses produksi yang baik menuntut adanya pembagian tugas yang jelas, pemakaian alat yang sesuai, serta pengawasan agar hasil yang diperoleh tetap sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dengan demikian, produksi menjadi inti dari kegiatan operasional yang menentukan berjalan atau tidaknya sebuah usaha. Dalam konteks UMKM percetakan digital, produksi mencakup seluruh rangkaian aktivitas mulai dari penerimaan pesanan, pengolahan desain, proses pencetakan, finishing, hingga

¹³ Nurul Ilmi , *Manajemen Produksi*,(Jawa Tengah: Penerbit NEM, 2025).3

penyerahan produk kepada pelanggan. Setiap tahapan dalam rangkaian ini memerlukan pengelolaan yang terencana dan terkontrol agar menghasilkan produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan secara konsisten.

2) Peningkatan Produksi

Peningkatan produksi adalah upaya untuk menambah jumlah hasil produksi, mempercepat proses kerja, dan meningkatkan efisiensi agar target perusahaan dapat tercapai. Peningkatan produksi tidak dilihat dari banyaknya barang yang dihasilkan, tetapi juga dari kualitas hasil produksi, ketepatan waktu pengerjaan, dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pelanggan. Dalam praktiknya, peningkatan produksi dapat dicapai melalui perencanaan yang matang, pengendalian mutu yang baik, pemeliharaan mesin, peningkatan kemampuan tenaga kerja, serta evaluasi berkelanjutan. Peningkatan produksi menggambarkan adanya kemajuan yang terukur dari waktu ke waktu, baik dari sisi kapasitas, efisiensi, maupun standar kualitas yang dihasilkan.¹⁴ Dalam konteks UMKM, peningkatan produksi tidak selalu berarti penambahan volume secara besar-besaran, tetapi dapat tercermin dari meningkatnya konsistensi kualitas produk, berkurangnya cacat produksi, berkurangnya waktu pengerjaan, serta meningkatnya kepercayaan dan jumlah pelanggan.

3) Faktor yang mempengaruhi peningkatan produksi

Peningkatan produksi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang saling berkaitan dalam operasional perusahaan. Salah satu faktor utama adalah

¹⁴ Julyanthry, *Manajemen Produksi dan Operasi* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020).25

kesediaan bahan baku yang cukup dan sesuai dengan kebutuhan produksi. Selain itu, kondisi mesin dan peralatan juga berpengaruh karena mesin yang terawat dengan baik akan mendukung proses kerja.¹⁵ Faktor lain yang tidak kalah penting adalah keterampilan tenaga kerja, karena sumber daya manusia yang terampil akan mampu bekerja lebih efektif dan efisien. Pengawasan proses produksi, ketepatan waktu kerja, serta koordinasi antarbagian juga menjadi penentu tercapainya produksi yang optimal.

4) Indikator peningkatan produksi

Pada dasarnya menunjukkan tingkat efektivitas, efisiensi, dan keteraturan proses produksi dalam mencapai target yang telah direncanakan tanpa mengalami hambatan. Peningkatan produksi dapat diukur melalui beberapa indikator yang menunjukkan bahwa proses produksi berjalan secara efektif dan tanpa hambatan. Indikator peningkatan produksi meliputi:

- a) Jumlah output semakin bertambah
- b) Produk cacat semakin berkurang
- c) Waktu pengerjaan lebih cepat
- d) Pesanan selesai tepat waktu
- e) Efisiensi penggunaan bahan lebih baik

Dengan demikian, peningkatan produksi dapat dipahami sebagai kemampuan usaha menjalankan proses produksi secara lancar, efisien, dan terkontrol sehingga menghasilkan output yang baik.¹⁶

¹⁵ Julyanthry, *Manajemen Produksi dan Operasi* (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020).20

¹⁶ Fadhli Fauzan Firdaus, "Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Manajemen Produksi Ranusa Food," *PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* 2, no. 2 (2025): 3603–22, <https://doi.org/https://doi.org/10.62710/c53tpc90>.

D. Hubungan Manajemen Kualitas dengan Peningkatan Produksi

Manajemen kualitas memiliki hubungan yang sangat erat dengan peningkatan produksi. Dalam kegiatan operasional, manajemen kualitas berfungsi memastikan bahwa setiap tahap produksi berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Mulai perencanaan bahan baku, pengaturan proses kerja, meminimalkan produk cacat, pengawasan hasil produksi, hingga evaluasi akhir, semuanya perlu dilakukan secara sistematis agar hasil produksi dapat maksimal. Dengan adanya pengelolaan kualitas yang baik, perusahaan dapat mengurangi kesalahan kerja, meminimalkan produk cacat, serta menekan pemborosan waktu dan bahan baku.¹⁷ Hal ini pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya jumlah produksi, dan efisiensi kerja.

¹⁷ Safuan, "Manajemen Kualitas Dalam Meningkatkan Efisiensi Proses Bisnis Perusahaan," *Jurnal Syntax Admiration* 5, no. 10 (2024): 3989–99.