**MODUL 1**

**MATA KULIAH MANAJEMEN MUTU**



DOSEN PENGAMPU

**ADMAN, S.PD, M.PD**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN MANAJEMEN PERKANTORAN**

**FAKULTAS PENDIDIKAN EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

**BANDUNG**

**2019**

# **PETA TOPIK**

Pembelajaran melalui model Daring (Dalam Jaringan) dilakukan dengan interaksi antara dosen dan mahasiswa melalui jaringan internet. Materi perkuliahan dalam bentuk akan di daring melalui jaringan internet. Materi Mata Kuliah Manajemen Mutu akan disajikan melalui daring dalam bentuk modul on line. Berikut peta topik untuk Modul Manajemen Mutu:

Topik Daring 1 : **Latar belakang, konsep dan pengertian Manajemen Mutu**

Topik Daring 2 : Perkembangan dan Pemikiran Manajemen Mutu

Topik Daring 3 : Implementasi dan Hambatan Manajemen Mutu

Topik Daring 4 : Standar Manajemen Mutu (ISO)

# **TOPIK 1**

## **Capaian Pembelajaran Matakuliah (CPM)**

1. Memiliki pengetahuan konseptual tentang tujuan, orientasi, lingkup, metode, instrumen, validitas instrumen, manajemen mutu.
2. Memiliki kemampuan prosedural (menerapkan metode) dalam mengkaji komponen kurikulum secara ilmiah (kritis, kreatif, dan objektif) meliputi kajian manajemen Mutu.
3. Mampu membuat laporan hasil kajian secara ilmiah pada kajian manajemen mutu.

## **Topik Pembelajaran**

Peta Topik pembelajaran untuk modul 1 yaitu : Latar belakang, konsep dan pengertian Manajemen Mutu, antara lain sebagai berikut:

1. Definisi Manajemen Mutu
2. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Mutu
3. Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu
4. Manfaat Manajemen Mutu
5. Sasaran dan Sifat Manajemen Mutu

# **URAIAN MATERI**

# **Pengantar**

Selamat bergabung di pembelajaran Daring. Model pembelajaran daring disajikan dengan sistem online. Dosen dan mahasiswa berinteraksi melalui jaringan internet. Materi pembelajaran disampaikan dalam bentuk modul yang di daring pada jaringan internet. Pembelajaran model daring menuntut keaktifan antara dosen dan mahasiswa dalam bentuk komunikasi digital. Dosen memberikan materi dilengkapi dengan tugas-tugas dengan mengeksplorasi materi sesuai dengan Capaian Pembelajaran yang akan dituju. Mahasiswa harus mengikuti materi, mengerjakan latihan dan mengikuti petunjuk yang disampaikan oleh dosen secara daring. Tujuan pembelajaran dengan model daring akan mampu menghasilkan kemampuan mahasiswa dalam mengadopsi materi secara konprehensif dengan mamadukan kemampuan menggunakan teknologi. Selamat mengikuti pembelajaran daring, semoga sukses.

# **Elaborasi Materi**

## **Definisi Manajemen Mutu**

Sebelum pembahasan secara spesifik mengenai manjemen mutu, terlebih dahulu akan ditelaah batasan mengenai manajemen dan mengenai mutu/kualitas. Berikut batasan para ahli mengenai manajemen:

1. Menurut G.R. Terry: Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud yang nyata.
2. Menurut Ricky W. Griffin: Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efesien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu merupakan semua aktifitas dari keseluruhan fungsi manajemen yang menetapkan kebijakan mutu, tujuan dan tanggung jawab perusahaan, serta melaksanakannya dengan cara seperti perencanaan mutu, pengendalian mutu, pemastian mutu dan peningkatan mutu di dalam sistem mutu. Manajemen mutu merupakan gabungan dari semua fungsi manajemen yang dibangun berdasarkan konsep kualitas dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Manajemen mutu sendiri mempunyai tiga unsur utama, seperti yang dinyatakan oleh M. N. Nasution (2001) yaitu sebagai berikut:

1. Strategi nilai pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan, dan sebagainya.

1. Sistem organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

1. Perbaikan kualitas berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.

## **Sejarah dan Perkembangan Manajemen Mutu**

Secara historis, mutu sebenarnya sebagai suatu konsep yang sudah lama dikenal, Garvin dalam *Lovelock* (1994: 101-107) membagi pendekatan modern terhadap mutu ke dalam 5 tahapan, yaitu inspeksi, pengendalian mutu secara statistis, jaminan mutu, manajemen mutu strategis, dan obsesi mutu menyeluruh (Siswanto, 2005)

Era Tanpa mutu. Masa ini dimulai sebelum abad ke-18 dimana produk yang dibuat tidak diperhatikan mutunya. Hal seperti ini mungkin terjadi karena pada saat itu belum ada persaingan (monopoli) Dalam era modern saat ini, praktik seperti ini masih bisa dijumpai. Pengadaan listrik misalnya, hingga saat ini masih dikuasai oleh PLN  sehingga masyarakat tidak bisa pindah meskipun pelayanan listriknya sering mati. Dahulu Telkom menjadi satu-satunya operator telepon sehingga masyarakat tidak bisa berpaling meskipun harganya mahal dan sulit untuk mendapatkan sambungan telepon ke rumah.

Era Inspeksi. Era ini mulai berlangsung sekitar tahun 1800-an, dimana pemilahan produk akhir dilakukan dengan cara melakukan inspeksi sebelum dilepas ke konsumen. Tanggung-jawab mutu produk diserahkan sepenuhnya ke departemen inspeksi (QC). Departemen QC akhirnya selalu jadi sasaran bila ada produk cacat yang lolos ke konsumen. Di sisi lain, biaya mutu menjadi membengkak karena produk seharusnya sudah bisa dicegah masuk ke proses berikutnya pada saat departemen terkait menemukan adanya cacat di bagiannya masing-masing sebelum diperiksa oleh petugas inspeksi.

*Statistical Quality Control Era* (Pengendalian Mutu secara Statistik). Era ini dimulai tahun 1930 oleh Walter Shewart dari Bell Telephone Laboratories. Departemen Inspeksi dilengkapi dengan alat dan metode statistik untuk mendeteksi penyimpangan yang terjadi pada produk yang dihasilkan departemen produksi. Departemen Produksi menggunakan data tersebut untuk melakukan perbaikan terhadap sistem dan proses.

*Quality Assurance* Era. Era ini mulai berkembang tahun 1950-an. Konsep mutu meluas dari sebatas tahap produksi (hilir) ke tahap desain (hulu) dan berkoordinasi dengan departemen jasa (Maintenance,PPIC,Gudang,dll). Manajemen mulai terlibat dalam penentuan pemasok (*supplier*). Konsep biaya mutu mulai dikenal, bahwa aktivitas pencegahan akan mengurangi pengeluaran daripada upaya perbaikan cacat yang sudah terjadi. Desain yang salah misalnya akan mengakibatkan kesalahan produksi atau instalasi. Oleh sebab itu sangat ketelitian desain untuk mengurangi biaya. Contoh dari era ini adalah penggunaan ISO 9000 versi 1994.

*Strategic Quality Management* /*Total Quality Management.* Dalam era ini keterlibatan manajemen puncak sangat besar dalam menjadikan kualitas sebagai modal untuk menempatkan perusahaan siap bersaing dengan kompetitor. Sistem ini didefenisikan sebagai sistem manajemen strategis dan integratif yang melibatkan  semua manajer dan karyawan serta menggunakan metode-metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki proses-proses organisasi secara berkesinambungan agar dapat memenuhi dan melampaui harapan pelanggan. Contoh era ini adalah penggunaan Sistem manajemen Mutu ISO 9000 versi 2000 dan 2008.

## **Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu**

Manajemen mutu adalah aspek dari seluruh fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan mutu. Pencapaian mutu yang diinginkan memerlukan kesepakatan dan partisipasi seluruh anggota organisasi, sedangkan tanggung jawab manajemen mutu ada pada pimpinan puncak. Untuk melaksanakan manajemen mutu dengan baik dan menuju keberhasilan, diperlukan prinsip-prinsip dasar yang kuat. Prinsip dasar manajemen mutu terdiri dari 8 butir, sebagai berikut: (Manfaati, 2013)

1. **Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*)**

Organisasi bergantung pada pelanggan mereka, karena itu manajemen organisasi harus memahami kebutuhan pelanggan sekarang & yang akan datang. Organisasi harus memenuhi kebutuhan pelanggan dan giat berusaha melebihi ekspektasi pelanggan.

1. **Kepemimpinan (*Leadership*)**

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

1. **Keterlibatan Orang (*Involvement of people*)**

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

1. **Pendekatan Proses (*Process Orientation*).**

Suatu hasil yang diinginkan akan tercapai secara efisien, apabila aktivitas dan sumber- sumber daya yang berkaitan dikelola sebagai suatu proses.

1. **Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen (*System Approach to Management*).**

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

1. **Peningkatan Terus Menerus (*Continual Improvement*)**

Peningkatan terus- menerus dari kinerja organisasi secara keseluruhan harus menjadi tujuan tetap dari organisasi. Peningkatan terus- menerus didefinisikan sebagai suatu proses sebagai suatu proses yang berfokus pada upaya terus- menerus meningkatkan efektifitas dan atau efisiensi organisasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan dari organisasi itu. Peningkatan terus- menerus mambutuhkan langkah- langkah konsolodasi progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, dan akan menjamin suatu evolusi dinamik dari sistem manajemen mutu.

1. **Pendekatan Fakta Dalam Pembuatan Keputusan (*Factual Approach to Decision Making*).**

Keputusan yang efektif adalah keputusan yang berdasarkan pada analisis data dan informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah- masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

1. **Hubungan Pemasok Yang Saling Menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier Relationship*).**

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

## **Manfaat Manajemen Mutu**

Manfaat dari mutu dapat dilihat dari 3 (tiga) sisi yaitu

1. Manajemen meliputi efektif dan efisiensi.
2. Karyawan meliputi Kebanggan, kendali terhadap waktu, karyawan dapat mengerjakan pekerjaan dengan benar dan mengurahi terjadinya kesalahan.
3. Pasien meliputi kepuasan, kesembuhan, ketepatan, keamanan dan kenyamanan.

Manfaat lain yang diberikan oleh mutu yaitu (Manfaati, 2013) :

1. Dokumentasi mutu yang lebih baik.

Sistem manajemen mutu memberikan pedoman dalam mengelola sistem dokumentasi agar dokumen-dokumen yang dibuat oleh suatu perusahaan bersifat efektif dan efisien. Setiap organisasi menentukan tingkat dokumentasi yang dibutuhkan dan media yang digunakan. Hal tersebut tergantung pada faktor-faktor seperti; jenis dan ukuran organisasi, kompleksitas dan interaksi proses-proses, kompleksitas produk, persyaratan pelanggan, persyaratan peraturan perundang-undangan yang berlaku, demonstrasi kemampuan personel, dan faktor-faktor lainnya yang dibutuhkan untuk mendemonstrasikan pemenuhan dari persyaratan-persyaratan sistem manajemen mutu.

1. Pengendalian mutu secara sistematik.

Menurut pengertian ISO, mutu (*quality*) adalah kadar/tingkat yang dimiliki oleh sekumpulan karakteristik yang melekat (yang menjadi sifat) pada suatu produk atau pelayanan dalam memenuhi persyaratan. Kadar/tingkat tersebut berdasarkan sifatnya dapat dibagi menjadi buruk (*poor*), baik (*good*) atau baik sekali (*excellent*). Sedangkan yang dimaksud dengan persyaratan (*requirement*) adalah kebutuhan atau harapan (pelanggan) yang ditetapkan, yang secara umum wajib dipenuhi.

Dalam ISO 9001 pengendalian mutu harus dimulai dari masing-masing proses yang terdapat dalam perusahaan. Setiap proses adalah input bagi proses sesudahnya dan sekaligus merupakan output dari proses sebelumnya. Karena proses-proses tersebut saling berinteraksi satu sama lain dalam satu sistem, maka pengendalian mutu yang baik pada setiap proses tentunya secara keseluruhan akan menghasilkan suatu pengendalian mutu secara sistematik.

1. Koordinasi yang lebih baik.

Adanya kesamaan persepsi untuk menghasilkan output yang memenuhi persyaratan dan kebutuhan akan adanya satu sistem yang mendukung pencapaian hal tersebut, mendorong terjadinya kegiatan koordinasi antar proses dalam sistem tersebut. ISO 9001 merancang suatu sistem manajemen mutu yang mengarahkan proses-proses dalam suatu perusahaan agar melakukan koordinasi yang lebih baik.

1. Deteksi awal ketidaksesuaian.

Ketidaksesuaian (*non conformity*) adalah ketidakmampuan untuk memenuhi persyaratan, sedangkan cacat (*defect*) adalah ketidaksesuaian yang berhubungan dengan kegunaan yang ditetapkan atau dimaksudkan. Dengan adanya sistem pengendalian mutu yang baik dan didukung oleh koordinasi antar proses, maka setiap ketidaksesuaian akan dapat dideteksi lebih dini. Karena setiap proses selalu melakukan pemeriksaan terhadap output dari proses lain (sebelumnya), maka diharapkan setiap ketidaksesuaian yang terjadi dapat segera dikenali, diperbaiki dan dicegah agar tidak berulang kembali.

1. Konsistensi mutu yang lebih baik.

Jika semua unsur yang membentuk sistem manajemen mutu melakukan upaya terus menerus untuk memperbaiki kinerja dengan berdasar kepada pedoman dan prosedur yang telah didokumentasikan, maka akan dihasilkan konsistensi pengendalian mutu yang lebih baik.

1. Kepercayaan pelanggan bertambah

Suatu perusahaan yang menerapkan sistem manajemen mutu ISO 9001 dengan baik, akan memberikan rasa aman terhadap pelanggan produk/pelayanannya, dan pada akhirnya meningkatkan kepercayaan (*reliability*). Kepercayaan tersebut timbul karena pelanggan melihat bahwa kegiatan pemenuhan persyaratan-persyaratannya dikelola secara baik dan memadai. Rasa aman dan kepercayaan ini kemudian akan berkembang menjadi hubungan bisnis yang saling menguntungkan satu sama lain dan berlangsung lama.

Sebagai contoh; jika kita ingin membeli suatu produk elektronik (seperti televisi) maka kita tentu lebih memilih untuk membeli produk dari perusahaan yang bisa memberikan jaminan mutu terhadap produk yang dihasilkannya. Jaminan mutu tersebut bisa berupa garansi terhadap produk yang dijual. Perusahaan yang berani memberikan garansi terhadap produk-produk yang dijualnya adalah perusahaan yang yakin bahwa s sistem manajemen mutunya telah dikelola dengan baik. Dengan demikian kepercayaan pelanggan terhadap produk-produk yang dijual oleh perusahaan tersebut, akan semakin bertambah.

1. Disiplin dalam pencatatan mutu bertambah.

ISO 9001 mensyaratkan adanya pengelolaan sistem pencatatan mutu yang baik. Setiap catatan harus jelas, mudah dibaca, dapat diidentifikasi dan diperoleh kembali dengan mudah. Dengan adanya persyaratan tersebut maka perusahaan yang menerapkan ISO 9001 akan membuat suatu prosedur pencatatan mutu termasuk pengendaliannya, yang menciptakan kedisiplinan dalam pencatatan mutu.

1. Lebih banyak kesempatan untuk peningkatan.

Pada akhirnya penerapan ISO 9001 akan memberikan peluang-peluang bagi peningkatan kinerja perusahaan yang diperoleh dari sistem dokumentasi yang baik, pengendalian mutu secara sistematik, koordinasi antar proses dalam sistem dan disiplin dalam pencatatan. Sehingga setiap ketidaksesuaian dapat dideteksi lebih awal untuk diperbaiki dan dicegah agar tidak berulang kembali. Sedangkan potensi-potensi munculnya ketidaksesuaian yang belum terjadi akan dapat dikenali, kemudian dicegah agar tidak terjadi.

## **Sasaran dan Sifat Manajemen Mutu**

Metode Pembuatan Sasaran Mutu dalam ISO 9001 mempunyai prinsip SMART yaitu harus *Specific* (Spesifik), *Measurable* (terukur), *Achievable* (dapat dicapai), *Relevant* (relevan), *Time-Bound* (Batas waktu). (Konsultan ISO, 2013)

1. *Specific*: Target yang ditentukan haruslah spesifik/jelas.
2. *Measurable*: Harus terukur.
3. *Achievable*: Target yang ditentukan haruslah yang masuk akal bisa dicapai.
4. *Relevan*t: Sasaran mutu yang ditetapkan harus relevan/sesuai dengan proses/fungsi terkait.
5. *Time Bound*: Harus mempunyai batas waktu yang jelas

Adapun sifat dari mutu yaitu

1. Mutu bersifat relatif.
2. Tuntutan terhadap mutu selalu berubah (dinamis) dan makin tinggi;.
3. Mutu merupakan konsep sikap dan penilaian.
4. Mutu sangat ditentukan oleh persepsi,interpretasi dan pengalaman.
5. Mutu mencakup:Mutu Input (Mutu Petugas; Mutu bahan; alat; fasilitas; mutu informasi); Mutu Proses (mutu kerja; proses pelayanan, proses pemberian informasi, proses empati); dan Mutu Produk (bahan yang dikonsumsi konsumen).

# **Latihan**

1. Dua belas dimensi kualitas pelayanan menurut Sureschandar dibagi menjadi 3 kelompok besar …
2. Dimensi manajemen kualitas generik, intervensi, unik
3. Dimensi manufaktur, jasa, dan strategik
4. Dimensi produk, jasa, dan alat
5. Semua salah
6. Memberikan kepuasan kepada konsumen melalui pemenuhan kebutuhan dan persyaratan proses dan produk yang ditentukan pelanggan dan organisasi
7. Manfaat Manajemen Mutu
8. Tujuan Manajemen Mutu
9. Prinsip Manajemen Mutu
10. Fungsi Manajemen Mutu
11. Sejarah Manajemen Mutu tahun 1987 yaitu :
12. muncul suatu standar tentang sistem manajemen mutu yaitu ISO 9000, Quality Management System
13. memperkenalkan **model Taguchi**
14. menekankan **pentingnya pimpinan**
15. memperkenalkan Konsep Pengendalian Mutu Menyeluruh dalam Perusahaan
16. Aliran manajemen yang memfokuskan pemikiran pada usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan adalah ...
17. Aliran klasik
18. Aliran Manajemen mutu
19. Aliran perilaku
20. Aliran manajemen ilmiah
21. Pengendalian mutu adalah salah satu bagian dari ...
22. Manajemen Produksi
23. Manajemen Perkantoran
24. Manajemen Sumber daya manusia
25. Manajemen Pemasaran
26. Yang tidak termasuk dari 4 prinsip utama TQM yaitu ...
27. Kepuasan pelanggan (internal/eksternal)
28. Respek terhadap setiap orang (perhatian, pelibatan dalam setiap pengambilan keputusan)
29. Perbaikan bersinambung (Plan-do-check-act)
30. Delusi pemimpin
31. Yang tidak termasuk kedalam 3 aspek mutu (Trilogi) yaitu ...
32. Quality Planning
33. Quality Control
34. Quality Remake
35. Quality Improvement
36. ISO 9000 disebut juga sebagai standar..
37. Proses
38. sistem manajemen kualitas
39. produk
40. kualitas pelayanan
41. Pemahaman kualitas akan baik jika selalu dipandang dari sisi…
42. produsen saja
43. konsumen saja
44. produsen dan konsumen
45. pelanggan baru
46. Fungsi utama dari adanya lingkup sistem manajemen mutu adalah?
47. Memastikan komunikasi yang efektif
48. Memastikan dokumen tersimpan rapi
49. Memastikan jalannya prosedur
50. Memastikan jenis informasi yang masuk

# **Kunci Jawaban/ Petunjuk Pengerjaan**

* 1. A
  2. B
  3. A
  4. B
  5. A
  6. D
  7. C
  8. B
  9. C
  10. A

# **Rangkuman**

Manajemen mutu merupakan semua aktifitas dari keseluruhan fungsi manajemen yang menetapkan kebijakan mutu, tujuan dan tanggung jawab perusahaan, serta melaksanakannya dengan cara seperti perencanaan mutu, pengendalian mutu, pemastian mutu dan peningkatan mutu di dalam sistem mutu.

Secara historis, mutu sebenarnya sebagai suatu konsep yang sudah lama dikenal, pendekatan modern terhadap mutu ke dalam 5 tahapan, yaitu inspeksi, pengendalian mutu secara statistis, jaminan mutu, manajemen mutu strategis, dan obsesi mutu menyeluruh.

Untuk melaksanakan manajemen mutu dengan baik dan menuju keberhasilan, diperlukan prinsip-prinsip dasar yang kuat. Prinsip dasar manajemen mutu terdiri dari 8 butir :

1. Fokus Pada Pelanggan (*Customer Focus*)
2. Kepemimpinan (*Leadership*)
3. Keterlibatan Orang (*Involvement of people*)
4. Pendekatan Proses (*Process Orientation*).
5. Pendekatan Sistem Terhadap Manajemen (*System Approach to Management*).
6. Peningkatan Terus Menerus (*Continual Improvement*)
7. Pendekatan Fakta Dalam Pembuatan Keputusan (*Factual Approach to Decision Making*).
8. Hubungan Pemasok Yang Saling Menguntungkan (*Mutually Beneficial Supplier Relationship*).

Manfaat dari mutu dapat dilihat dari 3 (tiga) sisi yaitu

* 1. Manajemen meliputi efektif dan efisiensi.
  2. Karyawan meliputi Kebanggan, kendali terhadap waktu, karyawan dapat mengerjakan pekerjaan dengan benar dan mengurahi terjadinya kesalahan.
  3. Pasien meliputi kepuasan, kesembuhan, ketepatan, keamanan dan kenyamanan

# **Daftar Pustaka**

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia*.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Anggrainingsih, R. (2011). Analisa dan Perancangan Sistem Informasi Pengendalian Dokumen untuk Sistem Manajemen Mutu Standar ISO 9001. *Semantik*, 1-8.

Arya, Made , et al. (2013). Penerapan Standar Sistem Manajemen Mutu (Iso) 9001:2008 Pada Kontraktor Pt. Tunas Jaya Sanur. *Jurnal Ilmiah Elektronik Infrastruktur Teknik Sipil.* 2(1).

Badan Standarisasi Nasional (BSN). (2013). *Sistem Manajemen Mutu SNI ISO 9001:2008, Penerapan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM).* Jakarta: Badan Standardisasi Nasional.

Deming, W.E. (1982). *Out of the Crisis-Quality,Productivity,and competitive Position*. Cambridge University Press.

Garvin dalam Lovelock. (1994). Garvin, D.A., *Competing on the Eight Dimension of Quality*. Harvard.

Gaspersz, V. (2005). *Manajemen Kualitas.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.

Gaspersz, Vincent, Dr. (2001).Total Quality Management.Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Goetsch, D.L & Davis, S.(1994).*Introduction to Total Quality, Quality, Productivity,Competitiveness.* Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc.

Hana, S., Rosiawan, M., & Sari, Y. (2013). Peningkatan Berkelanjutan Kinerja Direktorat Penjamin Mutu dan Audit Internal Universitas Surabaya dengan Menggunakan Pendekatan Sistem Manajemen Mutu ISO 9004:2009. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 1-18.

Juran, J.M.(1993).*Quality Planningand Analysis,3rdEdition*.Mc-Graw Hill Book Inc.New York.

[Konsultan ISO](http://konsultaniso.web.id/author/irul_moslemboy/). 2013. *Manfaat Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Untuk Pimpinan Puncak*. Diakses pada http://konsultaniso.web.id/sistem-manajemen-mutu-iso90012008/manfaat-penerapan-sistem-manajemen-mutu-iso-90012008-untuk-pimpinan-puncak/ tanggal 06 Oktober 2014.

Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK). (2005). *Panduan Penerapan Manajemen Mutu ISO 9001:2000.* Jakarta: PT.Alex Media Komputindo.

Manfaati, S. (2013). *Manajemen Mutu*. Makassar: Universitas Hasanuddin.

Nasution, M.N. (2001). Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen). Jakarta:Ghalia Indonesia.

Mei Feng, T., Terziovski, M. & Samson, D. (2006). Relationship of ISO 9001:200 Quality System Cerfication with Operational and Business Performance. *Journal of Manufacturing Tech-nology Management*, 19(1): 22-37.

Semuel, H. (2011, September). Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan (Studi Kasus PT. Otsuka Indonesia Malang). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 13*(2), 162-176.

Susilawati , Sukirman, & Sumaryati, S. (2013). Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di SMA Batik 1 Surakarta. *JUPE UNS*, 1-12.

Siswanto, H.B. 2005*. Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.