

DR. JUHARNI, M.SI.

Manajemen Mutu Terpadu

(Total Quality Management)



Dr. Juharni, M.Si.

MANAJEMEN MUTU TERPADU

(Total Quality Management)



Penerbit

SAH MEDIA

Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)

Penulis : Dr. Juharni, M.Si.
Penyunting : Dr. Guntur Karnaeni, M.Si.
Sobirin, S.S., M.Si.
**Perancang Sampul &
Penata Letak** : Diana M.

Penerbit : CV SAH MEDIA
Jl. Antang Raya No. 83 Makassar
Telp. (0411) 497150, Hp. +6281343617376
Email: sah_media@yahoo.com
Website: www.penerbitsahmedia.co.id

ISBN 978- 602- 6928- 11 - 5
Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan
Juharni
Manajemen Mutu Terpadu
Makassar: CV SAH MEDIA
Cet. I, Februari 2017, 23 cm x 15,5 cm, 222 Halaman

1. Manajemen Mutu Terpadu
I. Juharni

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT karena buku ajar ini dapat diwujudkan dalam rangka upaya mewujudkan efektivitas dan efisiensi proses belajar mengajar khususnya untuk mata kuliah Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*).

Buku ajar ini disusun berdasarkan Silabus dan Garis-Garis Besar Program Pengajaran (GBPP) untuk mata kuliah Manajemen Mutu Terpadu yang telah ditetapkan dan dengan menggunakan buku-buku referensi yang terpilih saat ini.

Buku ajar ini disusun dengan pokok bahasan yang terbagi dalam enam pokok bahasan secara garis besar. Pada pokok bahasan pertama membahas ***Konsep Manajemen Mutu Terpadu***, yang berisikan pengertian, definisi, sejarah perkembangan MMT, dan prinsip dan unsur pokok MMT, serta nilai-nilai Inti, pendekatan dan Tujuan MMT. Pokok bahasan kedua membahas ***Perkembangan Pemikiran dan Konsep Kualitas***, yang berisi dimensi dan sumber kualitas, sejarah singkat mengenai kualitas, konsep-konsep dan pemikiran kualitas, serta perkembangan konsep kualitas.

Bagian ketiga membahas ***Kualitas Sebagai Alternatif Peningkatan Daya Saing***, yang berisi mendahulukan kualitas atau produktifitas, kualitas alternatif peningkatan daya saing, sebab-sebab terganggunya kualitas dan produktifitas, komponen penunjuk daya saing, dan budaya kualitas penunjuk daya saing, serta ISO-9000 dan daya saing. Bagian keempat membahas ***Fokus pada Pelanggan/Konsumen***, yang berisi konsep pelanggan, harapan dan kepuasan konsumen, kebutuhan konsumen, dan aspek marketing, serta pembentukan fokus konsumen.

Bagian kelima membahas ***Partisipasi Total, Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan***, yang berisi pelibatan CEO dalam mobilisasi MMT, kepemimpinan dalam MMT, konsep pelibatan dan pem-

berdayaan konsumen, dan faktor penghambat PPK, serta penghargaan dan pengakuan prestasi. Bagian keenam membahas ***Kepemimpinan dan Kerjasama Tim***, yang berisi definisi kepemimpinan, kepemimpinan dan manajemen dalam MMT, kepemimpinan tim, dan manajemen konflik.

Buku ini diperuntukan bagi mahasiswa, dengan harapan bahwa buku ini dapat dijadikan sebagai buku pegangan bagi mahasiswa yang mengikuti mata kuliah Manajemen Mutu Terpadu.

Disadari sepenuhnya bahwa buku ini disusun dalam waktu yang relative singkat, tentunya dalam penyajiannya masih banyak kekurangan-kekurangan, untuk itu sangat diperlukan kritik dan saran demi kesempurnaan.

Mudah-mudahan kehadiran buku ini pada akhirnya dapat bermanfaat dan memenuhi harapan kita semua.

Makassar, Februari 2017
Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----|
| Prakata..... | iii |
| Daftar Isi | v |
| Garis-Garis Besar Program Pengajaran | vii |
| 1. KONSEP MANAJEMEN MUTU TERPADU | 1 |
| A. Pengertian Dasar | 3 |
| B. Definsi MMT..... | 7 |
| C. Sejarah Singkat Perkembangan MMT | 8 |
| D. Latar Belakang Perlunya MMT | 10 |
| E. Prinsip dan Unsur Pokok MMT | 14 |
| F. Nilai-Nilai Inti, Pendekatan dan Tujuan MMT | 20 |
| G. Kualitas Manajemen Organisasi | 22 |
| H. Falsafah Deming dalam MMT | 24 |
| I. Bangunan MMT..... | 25 |
| J. Ringkasan..... | 31 |
| 2. PERKEMBANGAN PEMIKIRAN DAN KONSEP KUALITAS..... | 33 |
| A. Apa Itu Kualitas?..... | 35 |
| B. Dimensi dan Sumber Kualitas..... | 40 |
| C. Sejarah Singkat Mengenai Kualitas | 42 |
| D. Pengukuran Kualitas | 47 |
| E. Konsep-Konsep dan Pemikiran Kualitas | 50 |
| F. Perkembangan Konsep Kualitas | 64 |
| 3. KUALITAS DAN PENINGKATAN DAYA SAING ... | 71 |
| A. Mendahulukan Kualitas atau Produktifitas | 73 |
| B. Kualitas Alternatif Peningkatan Daya Saing..... | 76 |
| C. Sebab-Sebab Terganggunya Kualitas dan Produktifitas | 83 |
| D. Komponen Penunjuk Daya Saing | 90 |
| E. Budaya Kualitas Penunjang Daya Saing..... | 94 |
| F. ISO-900o dan Daya Saing..... | 105 |

| | | |
|----|---|-----|
| 4. | FOKUS PADA PELANGGAN KONSUMEN | 111 |
| | A. Konsep Pelanggan/Konsumen | 113 |
| | B. Harapan dan Kepuasan Konsumen | 121 |
| | C. Kebutuhan Konsumen Internal dan Eksternal..... | 131 |
| | D. Aspek Marketing..... | 140 |
| | E. Pembentukan Fokus Konsumen..... | 145 |
| 5. | PARTISIPASI TOTAL, PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN..... | 151 |
| | A. Pelibatan CEO dalam Mobilisasi MMT..... | 151 |
| | B. Kepemimpinan dalam MMT..... | 154 |
| | C. Mobilisasi..... | 160 |
| | D. Menciptakan Suatu Organisasi Belajar (Learning Organization)..... | 161 |
| | E. Peran Sebagai Pemimpin..... | 162 |
| | F. Infrastruktur Untuk Mobilisasi MMT | 164 |
| | G. Konsep Pelibatan dan Pemberdayaan Konsumen.... | 174 |
| | H. Faktor Penghambat PPK | 177 |
| | I. Penghargaan dan Pengakuan Prestasi | 181 |
| 6. | KEPEMIMPINAN DAN KERJASAMA TIM | 185 |
| | A. Deferensi Kepemimpinan..... | 187 |
| | B. Kepemimpinan dan Manajemen dalam MMT | 194 |
| | C. Kepemimpinan dan Pencapaian Kualitas..... | 196 |
| | D. Kerjasama Tim | 200 |
| | E. Manajemen Konflik..... | 201 |
| | Daftar Pustaka..... | 213 |

GARIS-GARIS BESAR PROGRAM PENGAJARAN (GBPP)

Mata Kuliah : Manajemen Mutu Terpadu (MMT/TQM)

Uraian Singkat:

1. Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*) merupakan suatu pendekatan dalam manajemen kontemporer yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi/perusahaan melalui perbaikan berkesinambungan mengenai produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.
2. Titik perhatian Manajemen Mutu Terpadu pada pelanggan obsesi terhadap kualitas, komitmen strategis, kerjasama, perbaikan system, pendidikan dan latihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
3. Manajemen Mutu Terpadu merupakan paradigm yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara terus menerus dalam usaha meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi.

Tujuan Instruksional Umum:

Dengan mengikuti mata kuliah ini mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan konsep Manajemen Mutu Terpadu, perkembangan pemikiran kualitas sebagai alternative peningkatan daya saing, *benchmarking*, perbaikan berkesinambungan dan implementasi Manajemen Mutu Terpadu.

Pokok-Pokok Bahasan

1. a. Pokok Bahasan Pertama: **Konsep Manajemen Mutu Terpadu**
 - b. Tujuan Instruksional Khusus: Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep MMT, Pengertian kualitas, definsis MMT, latar belakang MMT, prinsip dan unsur pokok MMT.
2. a. Pokok Bahasan Kedua: **Perkembangan Pemikiran dan Konsep Kualitas**
 - b. Tujuan Instruksional Khusus: Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan sejarah mengenai

- kualitas dan MMT, dimensi-dimensi kualitas dan pengukuran kualitas.
3. a. Pokok Bahasan Ketiga: **Kualitas Sebagai Alternatif Peningkatan Daya Saing**
 - b. Tujuan Instruksional Khusus: Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep mengenai kualitas probabilitas dan daya saing, komponen penunjang daya saing, budaya kualitas, dan sertifikasi ISO-9000.
 4. a. Pokok Bahasan Keempat: **Fokus Pada Konsumen**
 - b. Tujuan Instruksional Khusus: Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep pelanggan/konsumen, kepuasan konsumen, kebutuhan konsumen internal dan eksternal.
 5. a. Pokok Bahasan Kelima: **Partisipasi Total, Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan**
 - b. Tujuan Instruksional Khusus: Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan teori pelibatan dan pemberdayaan karyawan, kendala pemberdayaan, system pengharapan, dan pengakuan prestasi.
 6. a. Pokok Bahasan Keenam: **Kepemimpinan dan Kerjasama Tim**
 - b. Tujuan Instruksional Khusus: Mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan prinsip-prinsip kepemimpinan dan manajemen, gaya kepemimpinan bagi tercapainya kualitas, manfaat kerjasama tim, dan manajemen konflik.

Berdasarkan Garis-Garis Besar Program Pengajaran (GBPP) ini dituangkan dalam suatu desain Instruksional dan Kontrak Perkuliahan yang diimplementasikan kedalam kegiatan tatap muka di kelas (kuliah) sebanyak 14 (empat belas) minggu dengan frekuensi tatap muka 1 (satu) kali seminggu dan evaluasi dilakukan 2 (dua) kali yaitu masing-masing ujian tengah semester (UTS) pada minggu kedelapan dan ujian akhir semester (UAS) pada minggu keenambelas.

POKOK PEMBAHASAN PERTAMA

KONSEP MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT/TQM)

SUB POKOK BAHASAN

- *Pengertian Dasar*
- *Latar Belakang Perlunya MMT*
- *Prinsip Dan Unsur Pokok MMT*
- *Nilai-Nilai inti pendekatan & Tujuan MMT*
- *Kualitas Manajemen Organisasi*
- *Falsafah Desaing Dalam MMT (1986)*
- *Bangunan MMT*

KONSEP MANAJEMEN MUTU TERPADU (MMT / TQM)

A. PENGERTIAN DASAR

Total Quality adalah Total Philosophy suatu paradigam total tentang perbaikan kontinu dalam empat dimensi yaitu :

1. Pengembangan perorangan dan profesional
2. Hubungan inter-profesional
3. Efektivitas Manajerial
4. Produktivitas Organisasi

Pengertian total philosophy diatas adalah bahwa kualitas bukanlah suatu program akan tetapi berakar dalam prinsip-prinsip seperti keyakinan, harapan, rendah hati, kerja keras, konsisten dalam tujuan, perbaikan progress, nilai-nilai moral dan kebenaran yang harus menjadi budaya kehidupan organisasi apabila seluruh karyawan organisasi tidak menghayati prinsip-prinsip tersebut, maka penerapan metode saja tidak cukup untuk dapat membuat produk, jasa dan hubungan kerja yang berkualitas.

1. Pengembangan Perorangan dan Profesional

Total Quality dimulai dari pengembangan perorangan pribadi bahwasanya pola pikiran dan pola perilaku hidup sehari-hari secara pribadi berpangkal pada suatu tingkat kualitas yang jelas. Implementasi hal ini ialah bahwasanya perorangan pribadi harus kontinu memperbaiki dan meningkatkan kualitas diri dalam konteks ilmu pengetahuan dan sains, sebab apa yang diperoleh misalnya setelah mencapai suatu tingkat S-1/S-2/S-3, akan pudar dan *obsolete* (tidak terpakai) dalam waktu 4-4 tahun. Apabila tidak meningkatkan diri dengan ilmu pengetahuan dan sains abru yang

cepat berkembang akibat kiteknologi dan penemuan sains baru maka sudah pasti ilmu lama akan tertinggal. Demikian pula dengan keterampilan profesionalisme. Kecepatan perkembangan teknologi, misalnya dalam bidang computer. Sistem Informasi Manajemen/ MIS, *Computer Asided Design/ Computer Asided Manufacturing (CAD/CAM)*. Menggunakan internet dan Office Automation yang serta terpadu dan cepat, ditambah dengan berbagai ilmu manajemen baru dan pemberdayaan SDM untuk mendorong kreativitas dan inovasi dalam proses produksi barang dan jasa, implikasi semua hal tersebut membutuhkan kontinuitas profesionalisme yang tinggi dan cepat.

Dalam era bebas persaingan masa AFTA/2002 maka tingkat kualitas pendidikan/pelatihan, keterampilan dan tingkat profesionalisme mulai dari CEO hingga SDM yang terendah/pekerja lapangan/lantai pabrik akan menentukan tingkat kualitas output/ hasil kerja yang akan dinilai oleh pasar konsumen dan bukan SDM biaya murah, tetapi yang semi-terampil atau sumber daya lainnya. Contoh yang jelas ialah SDM di Jepang, Korsel, Taiwan, Hongkong dan Singapura; tanpa sumber daya alam apapun maka Negara-negara tersebut hanya dapat mengandalkan peningkatan kualitas dan produktivitas SDM yang tinggi. Kekurangan manager menengah yang berkualitas sudah lama terasah di Indonesia dengan kenyataan bahwa para manager madya Malaysia dan Filipina menduduki berbagai jabatan managerial dalam perusahaan besar di Indonesia dengan tingkat profesionalisme dan disiplin kerja yang lebih tinggi daripada manager Indonesia.

2. Pengembangan Perorangan dan Profesionalisme

Hubungan interpersonal dalam setiap organisasi sangat penting dan menentukan harmoni sinergi organisasi maupun dalam konteks kerjasama tim. Hubungan yang harmonis ini hanya akan tercapai apabila setiap orang berusaha meningkatkan kualitas diri untuk dapat memberikan kontribusi yang berkualitas dan memadai

dalam rangka mengembangkan sinergi organisasi. Di samping itu, kualitas hubungan interpersonal dalam kerjasama tim sangat menentukan keberhasilan tim dalam memecahkan berbagai macam masalah organisasi karena:

- a. Keterampilan dan hasil kerja/output suatu tim mempunyai dampak lebih besar terhadap organisasi daripada perorangan/individu.
- b. Para anggota tim akan lebih kuat saling mendorong dan memotivasi dalam suatu grup/tim dibandingkan dengan seorang individu.
- c. Untuk menghadapi persaingan global dan memecahkan masalah organisasi yang rumit diperlukan tim dengan anggota lintas fungsional. Kualitas keterampilan tim lintas fungsional akan lebih baik apabila hubungan interpersonal tim ialah harmonis dan saling menunjang secara komplementer dan kolektif.

3. Efektivitas Managerial

Secara umum setiap manajemen harus dapat melaksanakan beberapa hal mendasar sebagai berikut :

- a. Menentukan visi, misi serta sasaran jangka waktu panjang
- b. Membuat perencanaan pelaksanaan misi dan tahapan yang realistis dengan pengukuran kualitas yang konsisten dan baik.
- c. Menentukan bisnis inti (*core business*) dan mengembangkan kompetensi bisnis inti secara konsisten dan kontinu meningkatkan kualitas.
- d. Mengembangkan kreativitas dan daya inovasi SDM dengan pemberdayaan serta meningkatkan motivasi dan kualitas kinerja.
- e. Pengembangan kualitas SDM merupakan strategi bisnis terpadu.

- f. Proses pengambilan keputusan dilakukan dengan mendengarkan semua “suara” konsumen, proses produksi dan karyawan dengan komunikasi yang efektif dan efisien.

Apabila semua hasil kerja diatas akhirnya dapat meningkatkan kualitas output/hasil kerja dan daya saing global organisasi secara konsisten dengan pengukuran secara kontinu atas semua tahapan, akan tetapi tanpa menambah biaya overhead dan elimenasi pemborosan waktu, material dan kerugian produksi cacat, maka dapat dikatakan bahwa telah tercapai suatu tingkat efektivitas managerial. Efektivitas managerial ini adalah suatu hal yang relative selalu terkait dengan seberapa jauh sumber daya yang tersedia dipakai secara lebih efektif dalam suatu kurun waktu untuk meningkatkan kualitas output yang dikehendaki dalam konteks peningkatan kualitas kerja, output/hasil kerja dan daya saing organisasi, pengukuran dilakukan terhadap kinerja dan output yang lampau maupun terhadap tingkat rata-rata industri untuk memperoleh fakta dan data seberapa jauh terjadi peningkatan efektivitas untuk kurun waktu yang relatif lama.

Dengan demikian maka efektivitas managerial secara mendasar tergantung dari seberapa jauh falsafah kualitas dipahami, diperdalam dan dihayati dalam pola berpikir manajemen dan perilaku operasional sehari-hari, pada semua tingkat manajemen dari tingkat puncak hingga tingkat kerja lapangan/lantai pabrik.

4. Produktivitas Organisasi

Dalam setiap organisasi sebagai suatu sistem, terdapat :

- a. Input, yaitu semua masukan seperti bahan baku-material, energy, Sumber Daya Manusia dan modal.
- b. Proses yaitu sistem dan teknologi untuk mengolah input diatas menjadi suatu produk/jasa.
- c. Output yaitu hasil kerja berupa produk/jasa yang siap pakai bagi konsumen.

Konsumen mempunyai referensi terhadap suatu produk/jasa berdasarkan persepsi kualitas produk/jasa yang diterima sebagaimana yang telah dijelaskan di atas.

Secara konvensional, maka produktivitas adalah rasio output/input dengan pengertian bahwasanya makin besar jumlah output terhadap input atau makin kecil input terhadap output, maka rasio produktivitas akan meningkat dan sebaliknya.

Konsumen yang secara konsisten memilih suatu produk jasa berdasarkan persepsi kualitas akan meningkatkan output suatu organisasi secara kuantitatif apabila organisasi itu secara konsisten pula dapat meningkatkan produk atau jasa yang berkualitas dengan demikian akan meningkatkan produktivitas organisasi tersebut.

Demikianlah secara sederhana digambarkan bahwasanya kualitas produk atau jasa perlu dihayati terlebih dahulu sebelum dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Implikasi lain bahwa kualitas strategi pemasaran (marketing) dan penjualan (sales) harus ditingkatkan pula untuk mendorong produktivitas organisasi.

Dengan jabaran paradig total quality dalam empat dimensi sebagai pengertian dasar di atas dapatlah dipahami bahwasanya peningkatan kualitas secara kontinu dan konsisten memang perlu diterapkan dalam setiap manajemen organisasi.

B. DEFINISI MANAJEMEN MUTU TERPADU

Seperti halnya dengan kualitas, definisi MMT juga ada bermacam-macam. MMT diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam Pawitra, 1993, p. 135). Definisi lainnya menyatakan bahwa MMT merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992, p. 33)

Untuk memudahkan pemahamannya, pengertian MMT dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa MMT itu dan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya.

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

Total Quality Approach hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik MMT sebagai berikut:

- Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- Memiliki komitmen yang panjang.
- Membutuhkan kerjasama tim (team work).
- Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- Memberikan kebebasan yang terkendali.
- Memiliki kesatuan tujuan.
- Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

C. SEJARAH SINGKAT PERKEMBANGAN MMT

Evolusi gerakan total quality dimulai dari masa studi waktu dan gerak oleh Bapak Manajemen ilmiah Frederick Taylor pada tahun 1920-an.

Aspek yang paling fundamental dari manajemen ilmiah adalah adanya pemisahan antara perencanaan dan pelaksanaan. Meskipun pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam hal produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas telah menimbulkan peningkatan besar dalam hal produktivitas, sebenarnya konsep pembagian tugas tersebut telah menyisihkan konsep lama

mengenai keterampilan dan keahlian, dimana individu yang sangat terampil melakukan semua pekerjaan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Manajemen ilmiah Taylor mengatasi hal ini dengan membuat perencanaan tugas manajemen dan tugas tenaga kerja. Untuk mempertahankan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan maka dibentuklah departemen kualitas yang terpisah.

Seiring dengan meningkatnya volume dan kompleksitas pemannufakturan, kualitas juga menjadi hal yang semakin sulit. Volumedankomplektivitasmendorongtimbulnya quality engineering pada tahun 1920-an dan reability engineering pada tahun 1950-an. Quality engineering sendiri mendorong timbulnya penggunaan metode-metode statistic dalam pengendalian kualitas, yang akhirnya mengarah pada konsep control charts dan statistical process control. Kedua konsep terakhir ini merupakan aspek fundamental dari total quality management.

Sekalipun konsep MMT banyak yang dipengaruhi oleh perkembangan-perkembangan di Jepang, tetapi tidak dapat dinyatakan bahwa MMT made in Japan. Hal ini dikarenakan banyak aspek MMT yang bersumber dari Amerika (Schmidt dan Finnigan, 1992 dalam Bounds, et.al, 1994,p. 61), diantaranya:

1. Manajemen ilmiah yaitu berupaya menemukan satu cara terbaik dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Dinamika kelompok, yaitu mengupayakan dan mengorganisasikan kekuatan pengalaman kelompok
3. Pelatihan dan pengembangan yang merupakan investasi dalam sumber daya manusia
4. Motivasi berprestasi
5. Keterlibatan karyawan
6. Sistem sosioteknologi, dimana organisasi beroperasi sebagai sistem yang terbuka
7. Pengembangan organisasi

8. Budaya organisasi, yakni menyangkut keyakinan, mitos, dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku setiap orang dalam organisasi.
9. Teori kepemimpinan baru yakni menginspirasi dan memberdayakan orang lain untuk bertindak
10. Konsep linking-pin dalam organisasi yaitu membentuk tim fungsional silang
11. Perencanaan strategik

D. LATAR BELAKANG PERLUNYA MMT

Amerika Serikat pernah menikmati situasi dimana standar hidupnya paling tinggi di dunia untuk jangka waktu lebih dari 100 tahun. Mereka menjadi pelopor dan pemimpin dalam perkembangan faktor-faktor pendorong utama bagi peningkatan standar hidup yaitu dalam perbaikan, produktivitas, pertumbuhan dan inovasi. Kemampuan pemanufakturan Amerika saat itu memberikan basis ekonomi yang memungkinkan mereka membangun masyarakat yang berstandar hidup terbaik di dunia. Akan tetapi, semenjak tahun 1980-an terjadi perubahan besar.

Tabel 1-1 Beberapa kejadian penting dalam Gerakan Kualitas di USA

| TAHUN | KEJADIAN BERSEJARAH |
|--------------|--|
| 1991 | Frederick W. Taylor mempublikasikan bukunya <i>The Principles of Scientific Management</i> , yang melahirkan berbagai teknik seperti studi waktu dan gerak. |
| 1931 | Walter A. Shewhart dari Bell Laboratories memperkenalkan statistical quality control dalam bukunya <i>Economic Control of Quality of Manufactured Products</i> . |
| 1940 | W. Edwards Deming membantu U.D. Beareau of Census dalam menerapkan teknik-teknik sampling statistik. |

| | |
|-------------|--|
| 1941 | W. Edwards Deming mengajarkan teknik-teknik pengendalian kualitas di U.S. War Department. |
| 1950 | W. Edwards Deming mengajarkan mata kuliah mengenai kualitas kepada ilmuwan, insinyur, dan eksekutif perusahaan Jepang. |
| 1951 | Joseph M. Juran mempublikasikan buku berjudul Quality Control Handbook |
| 1961 | Martin Company Membangun rudal perishing yang memiliki tingkat kerusakan nol. |
| 1970 | Philip Crosby memperkenalkan konsep zero defects |
| 1979 | Philip Crosby mempublikasikan bukunya dengan judul Quality is Free |
| 1980 | Siaran dokumentasi TV If Japan can Why Can't we? Memberi pengakuan kepada W. Edwards Deming di USA |
| 1981 | Ford Motor Company mengundang W. Edwards Deming untuk berbicara di hadapan eksekutif puncaknya, yang mempelopori hubungan produktif antara produsen mobil dan pakar kualitas |
| 1982 | W. Edwards Deming menerbitkan buku berjudul Quality, Productivity, and Competitive Position |
| 1984 | Philip Crosby menerbitkan buku berjudul Quality Without Tears The Art of Hassle-Free Management |
| 1987 | Kongres Amerika Serikat menetapkan Malcolm Baldrige National Quality Award |
| 1988 | Secretary of Defense Frank Carlucci memerintahkan U.S. Department of Defense untuk mengadopsi total quality. |
| 1989 | Florida Power and Light berhasil menjadi perusahaan non Jepang pertama yang berhasil memenangkan Deming Prize |
| 1993 | Total Quality Approach diajarkan di Universitas Di Amerika Serikat. |

Dominasi Amerika semakin tergerogoti. Amerika mulai kehilangan pasarnya. Produktivitasnya mulai tertinggal dari Jepang,

tingkat penganggurannya meningkat dalam sektor manufaktur dan posisi kompetitifnya semakin terkikis dalam pasar global. Semua ini merupakan gejala dari penurunan sektor industri Amerika. Para pesaingnya terutama Jepang, telah merebut banyak pasar dimana sebelumnya didominasi Amerika.

Permasalahan tersebut sebenarnya dimulai semenjak berakhirnya Perang Dunia II. Pada saat itu kualitas produk yang dihasilkan oleh Jepang masih kurang baik untuk bersaing dalam pasar internasional. Satu-satunya keunggulan yang dimiliki Jepang saat itu adalah harga yang murah. Perusahaan-perusahaan Amerika memandang bahwa ancaman potensial dari produk-produk Jepang adalah aspek biaya bukan kualitas.

Akan tetapi di lain pihak, perusahaan-perusahaan Jepang menyadari bahwa kunci sukses dimasa mendatang adalah kualitas. Oleh karena itu mereka sangat menaruh perhatian terhadap kualitas. Sementara perusahaan-perusahaan Amerika dan Negara-negara Barat lainnya memusat perhatian pada biaya, secara bertahap dan terus-menerus perusahaan-perusahaan Jepang berusaha menciptakan infrastruktur sebagai dasar kualitas, yaitu aspek manusia, proses dan fasilitas. Berbagai upaya perbaikan dilakukan oleh Jepang, misalnya mengirimkan tim khusus keluar negeri untuk mempelajari pendekatan-pendekatan yang dilakukan perusahaan asing dan menterjemahkan literature asing terseleksi ke dalam bahasa Jepang. Mereka juga mengundang dosen-dosen asing untuk datang ke Jepang. Dan memberikan kursus-kursus pelatihan kepada para manajernya. Jepang akhirnya menemukan strategi-strategi untuk menciptakan revolusi dalam kualitas, Beberapa diantaranya adalah :

1. Para manajer tingkat atas secara personal mengambil alih pimpinan revolusi tersebut.
2. Semua level dan fungsi menjalani pelatihan untuk mengelola kualitas.
3. Perbaikan kualitas dilakukan dengan revolusioner dan terus-menerus

4. Tenaga kerja dilibatkan dalam perbaikan kualitas melalui konsep pengendalian kualitas (Quality Control).

Berkat usaha-usaha tersebut, maka pertengahan tahun 1970-an kualitas barang-barang manufaktur Jepang, seperti mobil dan produk elektronika, melampaui kualitas yang dihasilkan para pesaingnya dari barat. Sebagai akibatnya, ekspor Jepang mengalami peningkatan drastis, sementara ekspor Negara-negara barat mengalami penurunan. Disamping itu, dominasi Amerika Serikat dalam beberapa industri kunci-seperti baja, otomotif, mesin industri dan elektronika, mulai digantikan oleh Jepang.

Penyebab lain atas kegagalan Amerika dalam bersaing adalah perhatian atau penekanan. Alasan mengapa Amerika unggul pada aspek-aspek kuantitatif dari suatu pekerjaan adalah karena aspek-aspek tersebut semenjak perang dunia II sangat diperhatikan, dihargai, dan diberi status lebih baik. Hal ini menyebabkan industri Amerika kurang memperhatikan masalah kualitas produk.

Selama dekade 1980-an dimana pangsa pasar Amerika menurun tajam, pilihan para mahasiswa Amerika untuk jenjang pendidikan perguruan tinggi adalah program MBA. Pada periode yang sama sebagian besar mahasiswa universitas-universitas teknik di Amerika adalah mahasiswa asing.

Jadi, misalnya persaingan global dalam sektor industri diibaratkan arena balap mobil, maka Amerika pada decade 1980-an lebih memfokuskan pada upaya mengiklankan mobilnya secara lebih intensif dan lebih baik. Sementara para pesaingnya menekankan pada usaha meningkatkan kemampuan mobil, mengemudi, mekanik dan pit crewnya. Pada saat Amerika terlambat menyadari bahwa untuk memenangkan pasar global perlu penekanan lebih besar pada kualitas daripada pemasaran gerakan total quality muncul dan memberikan harapan perbaikan.

Dasar pemikiran perlunya MMT sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang

terbaik. Untuk menghasilkan usaha terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan MMT.

Penerapan MMT dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya. melalui dua rute. Rute pertama, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya semakin tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan pada rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

E. PRINSIP DAN UNSUR POKOK MMT

Ruang lingkup MMT mengandung beberapa prinsip umum yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Customer Focus: fokus pada setiap usaha selalu pada konsumen
2. Quality Leadership: kepemimpinan berkualitas tinggi
3. Stakeholder Focus: fokus pada kepentingan semua pemegang saham, seluruh karyawan perusahaan, pemasok, konsumen, serta masyarakat pada umumnya.
4. Integrated Bisnis Strategy: falsafah dan perencanaan kualitas sudah diintegrasikan dalam strategi bisnis
5. Teamwork: memelihara kerjasama yang baik dalam tim
6. Empowerment: kemampuan memberikan kepercayaan dan wewenang

7. Process Management: manajemen proses dengan kualitas tinggi
8. Asset Management: manajemen asset yang efisien
9. Continuous Improvement: perbaikan kualitas terus-menerus
10. Learning Organization: menanam paradigma untuk belajar terus
11. Measurement: pengukuran semua langkah tahap proses untuk mengetahui dimana dan bilamana diperlukan perbaikan untuk mencapai standar kualitas yang telah disetujui.
12. Marketing Management: kemampuan menciptakan pasar baru atau mencari celah pasar dan mempertahankan segmen pasar.
13. Value Added: menciptakan nilai tambah produk/jasa yang bermanfaat bagi konsumen dan menguntungkan produsen.

MMT merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan manajemen yang berkualitas. Untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell (dalam Scheuing dan Cristopher, 1993, pp. 165-166), ada empat prinsip utama dalam MMT. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam MMT, konsep mengenai kualitas dan pelanggan dipeluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan.

Kualitas yang dihasilkan oleh suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan yang diberikan.

2. Respect terhadap setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki bakat dan kreativitas

tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

3. Manajemen bernilai fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data bukan sekedar pada perasaan (feeling). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal itu. Pertama, prioritas yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usaha pada situasi tertentu.

Konsep kedua, variasi (variation) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang digunakan disini adalah siklus PDCA yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Definisi yang telah diberikan mengenai MMT mencakup dua komponen yakni apa dan bagaimana menjalankannya. Membedakan MMT dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Komponen ini memiliki sepuluh unsure utama (Goetsch dan Davis, 1994, pp.14-18) masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Fokus Pada Pelanggan

Dalam MMT, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan pengendali. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka. Sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan MMT, penentu akhir kualitas ialah pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melakukan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?”

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan MMT, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

MMT merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan MMT berjalan dengan sukses.

5. Kerjasama Tim (Team Work)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energy yang seharusnya dipusatkan pada upaya

perbaiki kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing internal.

Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan MMT, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun pemasok lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem/ lingkungan/ Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya. Apalagi dalam era persaingan global.

Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan MMT, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan Yang Terkendali

Dalam MMT keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsure yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu, unsur

ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, Karena pihak yang terlibat lebih banyak.

Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarnisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan Tujuan

Supaya MMT dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan MMT. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Pemberdayaan bukan sekedar berarti melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan para

karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas.

F. NILAI-NILAI INTI, PENDEKATAN DAN TUJUAN MMT

1. Nilai-nilai Inti (Core Values)

Di samping konsep dasar diatas, masih diperlukan nilai-nilai inti organisasi untuk menanam perilaku dan pembentukan budaya MMT perusahaan. Sebagai panduan umum diambil nilai-nilai inti dari The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) di USA, di Jepang ialah The Deming Prize Quality Award (ANQA) dan di Singapura ialah The Singapore National Quality Award (SNQA) sebagai berikut :

- a. Customer-Driven Quality
- b. Leadership
- c. Nontinuous Improvement
- d. Employee Participation and Development
- e. Fast Response
- f. Design Quality and Prevention
- g. Long-Range Outlook
- h. Management by Fact
- i. Partnership Development
- j. Corpoorate Responsibility and Citizenship

Dalam konteks falsafah, prinsip, konsep dasar dan nilai-nilai inti MMT dapat dipahami sebagai suatu sistem manajemen yang membuat perencanaan dan mengambil keputusan, mengorganisir, memimpin, mengarahkan, mengelola, memanfaatkan seluruh modal, peralatan dan material, teknologi, sistem informasi, energy dan sumber daya manusia untuk membuat produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen terus-menerus untuk kelangsungan hidup perusahaan secara efektif,

efisien, dan bertanggungjawab dengan partisipasi seluruh sumber daya manusia.

Sistem manajemen MMT berawal dari Statistical Process Control (SPC) untuk meningkatkan kualitas produk/jasa, kemudian berkembang merangkul ilmu multi disipliner lainnya sehingga menjadi suatu sistem manajemen yang unik. Berawal di Jepang, dinamakan TQC, di Amerika Serikat disebut MMT dan di Singapura disebut TQ Process (TQP).

2. Pendekatan MMT

Pendekatan MMT dilakukan berdasarkan enam konsep dasar yaitu:

- a. Suatu manajemen yang mempunyai komitmen dan terlibat penuh untuk memberi dukungan organisasi dari atas ke bawah
- b. Suatu focus terus menerus ke konsumen internal dari atas ke bawah
- c. Melibatkan dan memberdayakan seluruh SDM organisasi secara efektif
- d. Perbaikan kontinu/terus-menerus dari seluruh proses bisnis dan proses produksi
- e. Melibatkan para pemasok (suppliers) sebagai mitra kerja
- f. Menentukan sistem pengukuran untuk semua proses

3. Tujuan MMT

Tujuan MMT ialah untuk memberikan produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan para konsumen berkelanjutan (sustainable satisfaction) yang pada gilirannya akan menimbulkan pembelian berkesinambungan sehingga dapat menimbulkan produktivitas produsen mencapai skala ekonomis dengan penurunan biaya produksi.

Implikasi dari hal diatas ialah bahwa manajemen MMT harus mempunyai visi, misi, dan kemampuan untuk mengembangkan pasar yang sudah ada maupun dapat mengantisipasi kebutuhan produk

atau jasa yang akan datang, yang saat ini mungkin belum ada sama sekali.

Kreativitas dan kemampuan manajemen menciptakan pasar kebutuhan yang akan datang inilah yang akan menjamin kelangsungan hidup perusahaan sebagai pemimpin atau pioner dalam pasar tersebut.

Menanam budaya MMT dalam suatu organisasi memang tidak mudah dikenal karena heterogenitas latar belakang anggota organisasi dari segi pendidikan, pengalaman, budaya dan tradisi nilai yang dibawa serta. Oleh karena CEO dan manajer senior organisasi perusahaan yang menentukan strategi usaha, produk/jasa apa yang akan diproduksi dan menentukan pasar konsumen yang akan memakai produk/jasa tersebut. Artinya ialah bahwa kebijaksanaan aplikasi sistem MMT secara mendasar ditentukan dalam ruang rapat direksi (boardoo) dan bukan di tingkat lantai kerja karyawan.

Dengan demikian jelas bahwa strategi mencapai tujuan MMT secara mendasar sejak awal harus dilaksanakan dengan komitmen penuh oleh para CEO beserta seluruh eselon manajemen puncak, kemudian menyusul semua tingkat manajemen madya dan manajemen operasional.

G. KUALITAS MANAJEMEN ORGANISASI

Pengertian kualitas manajemen suatu organisasi ialah :

1. Bahwa semua pekerjaan ialah proses yang berkualitas , dan
2. Apa yang diserahkan kepada konsumen merupakan hasil akhir dari seluruh operasi proses organisasi.

Hal di atas dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Ekologi Kualitas. Seperti hutan maka sebuah perusahaan juga mempunyai ekologi yang unik. Apabila semua karyawan dan seluruh sistem tidak bekerja dengan sikap pola pikir yang seragam untuk tujuan yang sama maka seluruh badan organisasi akan mati.

- b. Bahasa kualitas yaitu suatu bahasa falsafah kualitas yang harus dipakai dalam setiap organisasi. Hal ini berarti penentuan definisi tentang kualitas, penentuan sistem yang menghasilkan kualitas, standar kinerja yang menjadi kebijaksanaan, pengukuran teknis kualitas, dan biaya kualitas.
- c. Definisi kualitas. Hal ini berarti bahwa sejak awal seluruh operasi proses harus berjalan dengan benar sesuai dengan standar kualitas yang telah disetujui agar hasil akhir menjadi produk tanpa cacat (zero defects).
- d. Sistem kualitas, sistem ini mencegah timbulnya produk yang tidak memenuhi kriteria kualitas sedangkan konsep quality control ialah memperbaiki setelah produk diketahui tidak memenuhi kualitas. Analogi kesehatan ialah lebih baik melakukan pencegahan timbulnya penyakit daripada melakukan tindakan kuratif dikemudian hari.
- e. Pengukuran kualitas. Pengukuran kualitas produk dilakukan terhadap variansi produk, apakah masih dalam toleransi batasan atau telah melampaui toleransi batasan spesifikasi kualitas telah ditentukan. Batasan ini mempunyai toleransi minimal dan maksimal.
- f. Biaya Kualitas. Hal ini terjadi seandainya suatu produk tidak memenuhi standar kualitas sehingga timbul biaya kualitas yang terdiri dari empat komponen yaitu :
 - Biaya penelitian (appraisal) sewaktu menerima material
 - Biaya pencegahan kerusakan
 - Biaya kegagalan internal, yaitu mengulangi pekerjaan (rework), perbaikan/repairasi, pembuangan material (scrap) dan biaya lembur.
 - Biaya kegagalan eksternal, yaitu kerusakan yang lolos dari proses produksi mengakibatkan penggantian dengan garansi; konsumen hilang; penurunan pangsa pasar, goodwill dan reputasi.

Suatu survey menyimpulkan bahwa biaya kualitas untuk industri manufaktur mencapai minimal 25% dari revenue dan untuk industri jasa minimal 40% dari biaya operasi.

H. FALSAFAH DEMING DALAM MMT (1986)

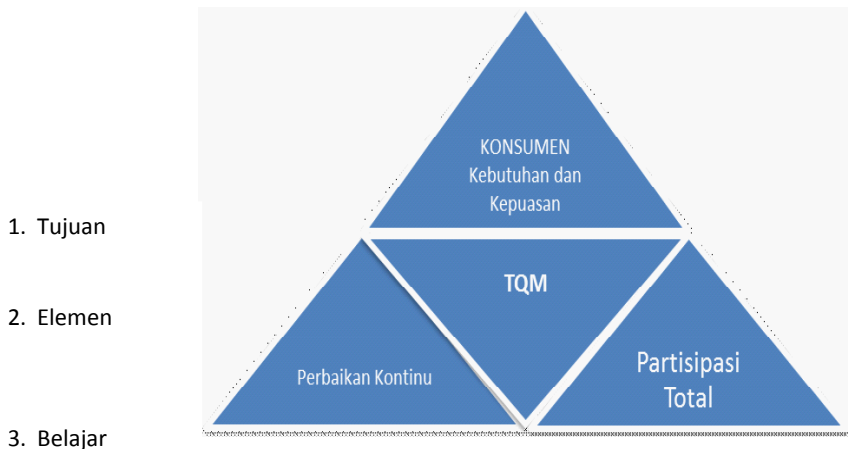
Setelah akhir Perang Dunia II, sekitar tahun 1950 Ddr. W. Edwards Deming (USA) di undang ke Jepang untuk mengajar Statistical Process Control (SPC) dan tanggung jawab kualitas kepada para CEO industri besar yang sedang tumbuh kembali. Dalam tahun 1954, Dr. Joseph M. Juran ke Jepang untuk menekankan tanggung jawab manajemen untuk mencapai tingkat kualitas yang tinggi. Dari konsep kedua guru kualitas tersebut, para engineer Jepang kemudian membuat konsep Total Quality Control (TQC) bagi perusahaan dan industri Jepang. Konsep TQC tersebut ternyata berhasil meningkatkan kualitas proses dan produk Jepang hingga konsep ini meningkatkan kualitas proses dan produk Jepang hingga konsep ini merebak ke seluruh dunia karena ternyata praktis semua produk Jepang memang berkualitas tinggi. Sebagai penghargaan kepada Dr. E. W. Deming, maka penghargaan kualitas tertinggi di Jepang disebut The Deming Prize Award dan banyak perusahaan industri saling berlomba untuk memperoleh award yang sangat prestisius ini untuk meningkatkan kualitas organisasi.

Falsafah Dr. Deming dalam MMT ialah sebagai berikut:

1. Ciptakan dan umumkan tujuan dan maksud strategi organisasi
2. Terapkan falsafah baru dalam organisasi
3. Hentikan ketergantungan pada inspeksi untuk mencapai kualitas
4. Hentikan bisnis berdasarkan harga semata, sebaliknya turunkan harga produksi dengan perbaikan kualitas semua proses bisnis.
5. Perbaiki terus-menerus perencanaan, produksi dan jasa
6. Tentukan pendidikan latihan sebagai strategi Jangka Panjang
7. Latih dan tanamkan kepemimpinan yang berkualitas
8. Hilangkan ketakutan tumbuhkan kepercayaan dan Iklim Inovasi
9. Hapuskan semua kendala antar staf Fungsional

10. Hapuskan slogan pemaksaan target untuk tenaga kerja yaitu:
 - a) Hapuskan Kuota Numerik bagi tenaga kerja ;
 - b) Hapuskan sasaran Numerik/MBO bagi manajemen
11. Hapuskan kendala kebanggaan keterampilan SDM
12. Terapkan sistem pendidikan dan perbaikan diri bagi setiap karyawan
13. Buat perencanaan dan tindakan untuk transformasi budaya

I. BANGUNAN MMT



Learning Organization

| | | | | |
|-------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------|------------------------------|
| 4. Tiang Penopang | Sistem Sosial Budaya | Sistem Teknik | | Sistem Manajemen |
| 5. Fondasi | Manajemen Strategi | Manajemen Proses | Manajemen Proyek | Manajemen Aktivitas Individu |
| 6. Batu Kali | Vision | Mission | Volues | Goals and Objectives |
| | <i>Strategy Planning</i> | <i>Operation Planning</i> | <i>Project Planning</i> | <i>PersonalQ Planning</i> |

Gambar 1.1

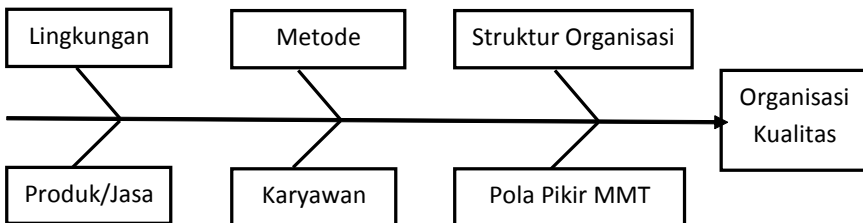
Bangunan MMT merupakan suatu kerangka rumah seperti yang ditunjukkan bagan diatas :

1. *Tujuan*. Tujuan utama dan akhir ialah memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen. Organisasi MMT harus mampu cepat bereaksi terhadap perubahan kebutuhan konsumen. dan mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk kepuasan konsumen.
2. *Elemen-Elemen* ialah perbaikan kontinu (continuous improvement) dan partisipasi total (total participation) sebagai sistem pendukung aktivitas (MMT) terdiri dari:
 - a. Perbaikan kontinu: Organisasi MMT selalu mengusahakan perbaikan-perbaikan proses yang dapat menghasilkan produk dan jasa yang lebih berkualitas. Perbaikan terus-menerus menggunakan pendekatan dan metode ilmiah untuk melakukan perbaikan (analisa fakta, bertindak berdasarkan fakta-fakta, menguji percobaan/eksperimen secara empiric), melakukan perbaikan langkah demi langkah untuk cepat dipasarkan dan memperoleh pengalaman dan umpan balik, serta melakukan perbaikan terus-menerus untuk mencapai tingkat kualitas yang lebih tinggi.
 - b. Partisipasi total: Organisasi MMT mengusahakan partisipasi total dari seluruh pimpinan puncak, staf dan karyawan pada semua tingkat hirarki perusahaan. Seluruh kemampuan dari setiap anggota perusahaan harus dimanfaatkan secara optimal apabila menghendaki perbaikan terus-menerus berjalan untuk memenuhi kepuasan konsumen.
 - c. Learning Organization dimulai dengan pengembangan kualitas perorangan dan SDM organisasi, berpartisipasi dalam usaha saling belajar dari/dengan perusahaan lain untuk menghindari duplikan penciptaan metode-metode baru, untuk mengimplementasikan MMT lebih cepat dan untuk mengembangkan budaya kualitas dalam bisnis.

3. *Tiga Tiang Penopang* ialah dukungan oleh sistem social budaya teknik dan manajemen :

- a. Sistem Sosial budaya, manajemen organisasi menentukan transformasi sistem sosial yang merupakan dasar pijak budaya organisasi. Sistem sosial mempunyai dampak terbesar atas kerjasama tim, motivasi, kreativitas dan mengambil resiko berusaha. Bila para pegawai perusahaan pada awal bekerja mulai dengan sikap-sikap yang tidak sesuai maka para manajer harus mendidik ulang, membimbing atau melepas pegawai tersebut. Dalam sistem sosial terdapat struktur pengkajian, symbol dan struktur kekuasaan, hubungan antar karyawan dan antar grup, kemampuan dan keterampilan, politik manajemen, pembentukan norma-norma dan nilai, singkatnya sis manajemen dari perusahaan. Bila menghendaki adanya suatu budaya usaha perbaikan kualitas dengan fokus kepada manajemen sepanjang masa maka sistem sosial harus didesain sedemikian rupa sehingga konsisten dengan visi dan nilai-nilai organisasi.

Namun demikian sistem sosial selalu berada dalam keadaan bergerak akibat tekanan faktor-faktor eksternal lingkungan politik dan teknologi yang selalu berubah. Dibawah ini disajikan enam area strategis yang harus diperhatikan untuk melakukan perubahan dan transformasi budaya menuju suatu Organisasi Kualitas :



Gambar 1.2

Dari keenam area tersebut diatas maka struktur organisasi merupakan kunci utama karena inti kualitas total sesungguhnya ialah perihal pemberdayaan dan mengambil keputusan pada tingkat menengah dan bawah dalam organisasi.

b. Sistem Teknik ialah alur proses kerja yang mencakup seluruh peralatan dan piranti, praktik sains kualitas dan aspek kuantitatif dan kualitas. Dengan demikian maka sistem teknik ialah alur proses kerja dalam organisasi hingga mencapai konsumen.

Pada umumnya sistem teknik dalam perusahaan terdiri dari :

- Akumulasi pengetahuan ilmiah tentang teknologi
- Penguasaan berbagai standarnisasi
- Alur kerja (work flow), material dan spesifikasi
- Definisi pekerjaan dan tanggung jawab
- Interface mesin dan pekerja
- Jumlah dan jenis langkah kerja
- Penyediaan dan penggunaan sistem informasi
- Proses pengambilan keputusan
- Perangkat piranti dan proses memecahkan masalah
- Pengaturan fisik peralatan, piranti dan pekerja

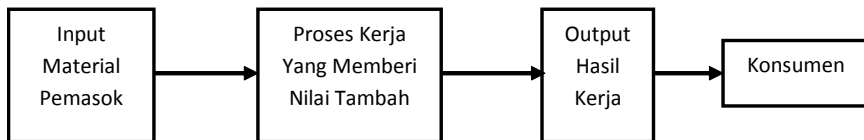
Keuntungan yang diharapkan dari analisa dan perbaikan sistem teknik ialah:

- Meningkatkan kepuasan konsumen
- Menghapus pemborosan material dan mengulangi pekerjaan
- Menghapus variasi (dari standar yang telah ditentukan)
- Meningkatkan mutu belajar
- Menghemat waktu dan dana
- Meningkatkan kontrol karyawan
- Mengurangi penyumbatan (bottleneck) dan frustasi
- Menghapus waktu senggang dan interupsi

- Meningkatkan kecepatan dan tanggapan (responsiveness)
- Meningkatkan keamanan kerja dan kualitas hidup kerja

Dalam setiap sistem tersebut diatas terdapat 3 elemen dasar

yaitu:



- c. Sistem Manajemen. Sistem ketiga ini menjadi integrator. Hanya pimpinan puncak yang dapat merubah sistem ini. Sistem ini mempengaruhi kedua sistem sebelumnya. Sistem manajemen menentukan SOP/Standard Operating Procedures bekerja serta tanggung jawabnya, kebijaksanaan dan protokol organisasi. Sistem ini merupakan kepemimpinan organisasi dan juga sistem pengukuran indikator tentang keadaan perusahaan, apakah maju atau tidak.
4. Fondasi-fondasi manajerial mencakup manajemen strategi, proses, proyek dan aktivitas individu.
 - a. Manajemen Strategis : dalam strategi planning maka manajemen puncak membuat dan menentukan perencanaan dalam kerangka strategis kualitas, suatu strategi top-down yang dibuat dalam ruang rapat direksi. Strategi ini kemudian dikembangkan bersama dengan para manajer senior, madya dan supervisor dengan cara membuat tim, brain storming, consensus, hingga output ialah suatu rencana strategis kualitas untuk kurun waktu jangka waktu menengah 3-5 tahun. Rencana ini mengandung visi, misi, nilai-nilai dan tujuan (goals) dan sasaran (objectivitas) organisasi. Setelah semua karyawan menyetujui fokus rencana ini maka semua

menjadi pemilik rencana dan dengan demikian membuat komitmen untuk melaksanakannya bersama-sama.

- b. Manajemen Proses : dalam operation planning maka semua proses kunci bekerja sama dalam misi untuk memenuhi kebutuhan dan kebutuhan konsumen dengan optimal efektivitas operasional. Komponen kunci ialah metode-metode pemecahan masalah perbaikan kualitas terus menerus. Hal ini dilakukan dengan tim lintas fungsional sehingga terhindar duplikasi, pemborosan material (waste) dan penyumbatan.
- c. Manajemen Proyek. Proyek planning ialah sistem untuk secara efektif merencanakan secara efektif, mengorganisir, melaksanakan dan mengontrol semua sumber daya dan aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan program perbaikan kualitas. Pada saat inilah dibentuk tim-tim untuk memecahkan dan melaksanakan inisiatif perbaikan proses dan kebijaksanaan. Aktivitas tim dikaitkan dengan sasaran operasional dan sasaran perbaikan. Tim ini mengembangkan KSF/Key Success Factors yang kritis yaitu sistem control, jadwal waktu, mekanisme tracking, indikator kinerja, dan proyek yang dikaitkan dengan sasaran; suatu rencana-kerja dengan tahapan milestones yang ditentukan, suatu proses komunikasi untuk mendokumentasikan keputusan-keputusan penting dan perbaikan-perbaikan, dan suatu proyek yang dapat diselesaikan dalam batas waktu dan anggaran yang ditentukan.
- d. Manajemen Individu. Personal Quality Planning dimulai dengan belajar falsafah kualitas secara perorangan yang mendalam. Pada tahap awal, para pimpinan puncak/manajer senior perusahaan harus belajar dari para pakar kualitas dan pendalaman perusahaan lain untuk menguasai pengetahuan teori dan keterampilan

melaksanakan peningkatan kualitas dalam organisasi. Kemudian membuat rencana pendidikan/pelatihan bagi para manager tingkat madya dan manager operasional secara intensif yang disesuaikan dengan budaya, visi, dan misi perusahaan. Manajemen personil/SDM merencanakan bukan keterampilan professional semata akan tetapi membuat perencanaan jangka panjang pelatihan peningkatan kualitas seluruh SDM.

J. RINGKASAN

Kerangka bangunan MMT sistemik dengan atap dan tiga tiang penopang rumah yang berdiri diatas fondasi dan batu kali (cornerstones) yang terdiri dari empat proses manajemen dan perencanaan, sebagaimana membangun rumah secara fisik, menghendaki bahwa fondasi dan batu kali harus ditempatkan secara kokoh terlebih dahulu. Berarti bahwa manajemen dan perencanaan jangka panjang yang akan diterapkan secara fungsional dan prosedural kemudian.

Setelah menetapkan keempat proses manajemen dan perencanaan, membangun dan menetapkan ketiga sistem social budaya, sistem teknik dan sistem manajemen yang disesuaikan dengan dinamika learning organization untuk menyerap perubahan-perubahan yang terjadi. Setelah menempatkan infrastruktur tersebut, baru dapat dianggap atap MMT dengan tujuan akhir fokus pada kebutuhan dan kepuasan konsumen.

Dengan kata lain, MMT tidak akan berhasil baik tanpa membangun terlebih dahulu fondasi batu kali serta tiang-tiang penopang sebagai infrastruktur bangunan rumah MMT. Kesimpulannya ialah membangun dan menerapkan MMT dalam perusahaan memerlukan proses dan penanaman falsafah MMT, belajar dan latihan berulang kali dengan kesabaran, ketabahan serta komitmen yang kuat dari puncak pimpinan untuk dapat berhasil.

Hal diatas sangat penting mengingat bahwa untuk membangun kompetensi inti untuk siap bersaing secara global, diperlukan penghayatan dan penerapan MMT secara terus-menerus dalam perusahaan.

POKOK PEMBAHASAN KEDUA



PERKEMBANGAN PEMIKIRAN DAN KONSEP KUALITAS

SUB POKOK BAHASAN

- *Apa itu kualitas*
- *Dimensi dan Sumber Kualitas*
- *Sejarah singkat mengenai kualitas*
- *Pengukuran Kualitas*
- *Konsep dan Pemikiran Kualitas*

PERKEMBANGAN PEMIKIRAN DAN KONSEP KUALITAS

A. APAKAH KUALITAS ITU?

Dari berbagai pendapat para pakar dan praktisi, sulit memperoleh konsensus untuk membuat suatu definisi. Suatu deskripsi yang mendekati pengertian kualitas dari kacamata produsen, dapat dirangkum sebagai berikut :

“Kualitas adalah suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal, secara eksplisit dan implisit. Strategi ini menggunakan seluruh kemampuan sumber daya manajemen, pengetahuan, kompetensi inti, modal, teknologi, peralatan, material, sistem dan manusia perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa bernilai tambah bagi manfaat masyarakat serta memberikan keuntungan kepada para pemegang saham.”

Berarti kualitas hidup kerja harus merupakan suatu pola berpikir (mindset) yang dapat menterjemahkan tuntutan dan kebutuhan pasar konsumen dalam suatu proses manajemen dan proses produksi barang atau jasa terus menerus tanpa hentinya sehingga memenuhi persepsi kualitas pasar konsumen tersebut.

Konsumen yang membeli sebuah produk atau memakai suatu jasa mempunyai harapan (expectation), yaitu apabila kinerja produk atau jasa tersebut memenuhi atau bahkan melampaui harapan konsumen bukan saja satu kali tetapi berulang-ulang sehingga memberikan kepuasan maka persepsi konsumen tersebut ialah bahwa dia telah memperoleh produk atau jasa yang mempunyai kualitas.

Dengan demikian secara sederhana dapat diberi rumus kualitas sebagai berikut:

$$K = P / E$$

Dimana

K = Kepuasan mendapatkan kualitas

P = Kinerja (performance) produk atau jasa

E = Harapan (expectation) konsumen

Untuk kualitas jasa terdapat kriteria karakteristik (Len Berry, Parsu Parasuraman dan Valerie Zeithaml – 1980) yang dijabarkan sebagai berikut:

1. *Reliability*: Konsisten dalam kinerja dan ketahanannya; kinerja benar sejak awal pertama kali; menepati janji dan akurat dalam spesifikasi, sesuai dengan iklan dan label.
2. *Responsiveness*: Tanggap terhadap klaim/protes konsumen; kesiapan karyawan memberikan servis pada waktu yang diperlukan, cepat bereaksi atau perubahan lingkungan, misalnya teknologi, peraturan, perilaku konsumen yang berubah yang harus diantisipasi dengan kemungkinan penawaran baru untuk produk/jasa yang belum ada di pasar.
3. *Competence*: Menguasai keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk memberikan servis yang memuaskan.
4. *Access*: Kemudahan pendekatan dan akses; waktu tunggu pendek; jam operasional yang relative panjang termasuk Sabtu-Minggu.
5. *Courtesy*: Sopan santun, respek, perhatian tulus dan keramahan.
6. *Communication*: Pemberitahuan informasi kepada para konsumen dalam bahasa yang dipahami konsumen, mendengarkan suara konsumen, menyelesaikan bahasa kepada kebutuhan konsumen yang berbeda, menjelaskan perihal service/jasa yang ditawarkan dan bagaimana masalah-masalah yang timbul akan diatasi.
7. *Credibility*: Kepercayaan, keandalan, kejujuran, reputasi perusahaan, karakteristik pribadi dari karyawan perusahaan.
8. *Security*: Bebas dari bahaya, resiko atau keraguan, keamanan fisik, keamanan financial dan kerahasiaan.
9. *Understanding The Customer*: Memahami konsumen, berusaha mengerti kebutuhan konsumen, belajar memahami kebutuhan konsumen yang spesifik, memberikan perhatian pribadi, memperhatikan langganan baru maupun regular dan loyal.

10. *Assurance*: Memiliki sumber daya manusia dan teknologi serta fasilitas untuk memberikan jaminan memenuhi kebutuhan konsumen dengan jasa purnajual jangka panjang, bukan sesaat saja sewaktu menyerahkan barang.
11. *Tangibles*: Bukti fisik adanya jasa (*service*), fasilitas fisik, penampilan personil/karyawan, perangkat (*tools*) untuk menyediakan jasa (*service*), pelayanan jasa dengan kemudahan dan efisien bagi konsumen dan servis yang melekat pada produk.

Pandangan lain ialah bahwa karakteristik kualitas suatu produk atau jasa terdiri dari dua elemen, yaitu penyerahan dan interaksi. Penyerahan menggambarkan atribut apa yang diserahkan sedangkan interaksi menunjukkan karakteristik proses kerja karyawan dan peralatan yang mempunyai dampak terhadap persepsi bagaimana konsumen menerima hasil kerja tersebut.

Kedua elemen tersebut dijabarkan dibawah ini sebagai berikut:

DUA ELEMEN KARAKTERISTIK KUALITAS

| | Penyerahan | Interaksi |
|--------------|-----------------------|----------------------------------|
| Lebih | Tersedia | Cepat memberikan pelayanan |
| Cepat | Kenyamanan | Kemudahan memperoleh barang/jasa |
| Lebih | Karakteristik | Ketepatan bekerja segala resiko |
| Baik | Ciri-ciri Khusus | Aman terhadap segala resiko |
| | Bekerja lancer | Kompetensi dalam operasi |
| | Sesuai standar | Dapat diandalkan sepenuhnya |
| | Pelayanan handal | Merasakan kebutuhan konsumen |
| | Aestetika produk/jasa | Melayani permintaan konsumen |
| | Persepsi Kualitas | Gaya memenuhi kebutuhan konsumen |

Lebih Murah Harga

Mengapa kualitas diperlukan? Karena **4-K** sebagai berikut :

1. Konsumen menjadi lebih canggih dalam selera dan pilihan
2. Kompetisi persaingan menjadi lebih ketat dan canggih
3. Kenaikan biaya yang hanya dapat diatasi lewat perbaikan kualitas proses dan peningkatan produktivitas tanpa hentinya
4. Kritis apapun bentuknya, apakah dari pihak pemasok, bank, teknologi, proses, pasar konsumen yang labil, moneter, atau pun ekonomi makro dan mikro, anda harus siap menghadapi dan menghadapi krisis apabila menjadi kenyataan

Membuat produk hasil akhir berkualitas saja ternyata masih belum cukup, masih harus diusahakan agar produksi/jasa yang dipasarkan mempunyai nilai tambah (value added) yang tinggi karena nilai tambah inilah yang akan memberikan manfaat bagi konsumen dan keuntungan bagi perusahaan.

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar orang membicarakan masalah kualitas, misalnya mengenai kualitas sebagian besar produk buatan luar negeri yang lebih baik daripada produk dalam negeri. Apa sesungguhnya kualitas itu? Pertanyaan ini sangat banyak jawabannya, karena maknanya akan berlainan bagi setiap orang dan tergantung pada konteksnya. Kualitas sendiri memiliki banyak kriteria yang berubah secara terus menerus. Orang yang berbeda akan menilai dengan kriteria yang berlainan pula.

Orang akan sulit mendefinisikan kualitas dengan tepat. Meskipun demikian kualitas dapat dirinci. Sebagai contoh, Chandra baru saja menyaksikan sebuah film di bioskop Empire 21. Ia akan mudah menyebutkan aspek-aspek apa saja yang ia nilai dalam menentukan kualitas jasa bioskop yang baru saja dikunjunginya. Misalnya aspek-aspek tersebut terdiri dari :

- Ketepatan waktu penanganan
- Lingkungan atau tata ruang
- Kursi yang nyaman/empuk

- Harga
- Pilihan film yang ditayangkan
- Sound System

Contoh di atas menggambarkan salah satu aspek dari kualitas yaitu aspek hasil. Pertanyaan mengenai “Apakah produk atau jasa tersebut memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan?” merupakan aspek yang penting dalam kualitas. Konsep kualitas itu sendiri sering dianggap sebagai ukuran relatif kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Akan tetapi aspek ini bukanlah satu-satunya aspek kualitas. MMT merupakan konsep kualitas yang jauh lebih luas, yang tidak hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya. Bahkan Stephen Uselac menegaskan bahwa kualitas bukan hanya mencakup produk dan jasa, tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia.

Banyak pakar dan organisasi yang mencoba men-definisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Beberapa diantaranya ialah sebagai berikut :

- *Performance to the standard expected by the customer*
- *Meeting the customer's needs the first time and every time*
- *Providing our costumers with products and services that consistenly meet their needs and expectations*
- *Doing the right thing the first time, always striving for improvement, and always satisfying the customer*
- *A pragmatic system of continual improvement, a way to successfully organize man and machines*
- *The meaning of excellence*
- *The unyielding and continuing effort by everyone in an organization to understand, meet and exceed the needs of its customers.*

- *The best product that you can produce with the materials that you have to work with*
- *Continuous good product which a customer can trust*
- *Not only satisfying customers, but delighting them, innovating and creating.*

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut :

- Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang)

Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut, Goetsch dan Davis (19914) membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya, yaitu :

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

B. DIMENSI DAN SUMBER KUALITAS

Ada delapan dimensi kualitas yang dikembangkan Garvin dan dapat digunakan sebagai kerangka perencanaan strategis dan analisis, terutama untuk produk manufaktur. Dimensi-dimensi tersebut adalah :

1. Kinerja (*Performance*) karakteristik operasi pokok dari produk inti.
2. Ciri-ciri atau keistimewaan tambahan (*features*) yaitu karakteristik sekunder atau gagal dipakai

3. Keandalan (*Reliability*) yaitu kemungkinan kecil akan mengalami kerusakan atau gagal dipakai
4. Kesesuaian spesifikasi (*Conformance to specifications*) yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Daya tahan (*durability*) berkaitan dengan berapa lama produk tersebut dapat digunakan
6. Serviceability, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah dioperasikan, penanganan keluhan yang memuaskan
7. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indera
8. Kualitas yang dipersepsikan (*Perseived quality*) yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

Bila dimensi-dimensi diatas lebih banyak diterapkan dalam perusahaan manufaktur, maka berdasarkan berbagai penelitian terhadap beberapa jenis jasa, Zeithaml, Berry dan Parasuraman (1985) berhasil mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dengan mengevaluasi jasa yaitu :

1. Bukti langsung (*Tangibles*) meliputi fasilitas, fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi
2. Keandalan (*Realiability*) yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan
3. Daya tanggap (*Responsiveness*) yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap
4. Jaminan (*Assurance*) mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
5. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Bulan Agustus 1987, Kongres Amerika memberikan penghargaan Malcolm Baldrige National Quality Award kepada

masing-masing dua perusahaan pada setiap kategori : manufaktur, jasa dan usaha kecil. Sasaran utama penghargaan ini adalah untuk meningkatkan kesadaran akan kualitas, mengetahui sampai sejauh mana pencapaian kualitas pada perusahaan Amerika dan mempublikasikan keberhasilan strategi kualitas.

Hal yang mendasari era kelima ini adalah konsep kualitas absolute dari zero defect, yang disebut juga kualitas menyeluruh (total quality). Jalan satu-satunya untuk mencapai keabsolutan tersebut adalah total quality control yang didorong oleh total quality management (MMT).

Paling tidak ada lima sumber kualitas yang biasa dijumpai yaitu :

1. Program, kebijakan dan sikap yang melibatkan komitmen dari manajemen puncak.
2. Sistem informasi yang menekankan ketepatan, baik pada waktu maupun detail.
3. Desain produk yang menekankan keandalan dan perjanjian ekstensif produk sebelum dilepas kepasar.
4. Kebijakan produksi dan tenaga kerja yang menekankan peralatan-peralatan yang terpelihara baik, pekerja yang terlatih baik dan penemuan penyimpangan secara tepat.
5. Manajemen vendor yang menekankan kualitas sebagai sasaran utama.

C. SEJARAH SINGKAT MENGENAI KUALITAS

Dalam buku “Managing Quality”, Garvin (dalam Bounds, et.al, 1994, pp. 46-84; Lovelock, 1994, pp. 101-107) mengungkapkan bahwa kualitas sebagai suatu konsep sudah lama dikenal tetapi kemunculannya sebagai fungsi manajemen baru terjadi akhir-akhir ini. Ia membagi pendekatan modern terhadap kualitas ke dalam empat era kualitas, yaitu inspeksi, pengendalian kualitas statistical, jaminan kualitas dan manajemen kualitas strategis.

Inspeksi

Pendekatan ini mulai diterapkan pada permulaan abad 19. Pengendalian kualitas mencakup beberapa model yang seragam dari suatu produk untuk mengukur kinerja sesungguhnya. Keseragaman seperti itu dimungkinkan pada pemanufakturan yang dilengkapi dengan pengembangan peralatan, yang dirancang untuk menjamin operasi mesin-mesin agar menghasilkan bagian-bagian yang identik sehingga dapat saling menggantikan. Inspeksi terhadap output dilakukan langsung dan dapat pula dengan bantuan alat-alat tertentu, yang dirancang untuk mengukur output fisik dibandingkan dengan standar yang seragam. Sejak awal ke-20, kegiatan inspeksi dikaitkan secara lebih formal dengan pengendalian kualitas, dan kualitas itu sendiri dipandang sebagai fungsi manajemen yang berbeda.

Jaminan Kualitas

Dalam era ini terdapat pengembangan empat konsep baru yang penting, yaitu biaya kualitas, pengendalian kualitas terpadu (total quality control), reliability engineering dan zero defect.

Biaya kualitas merupakan istilah yang diciptakan oleh Joseph Juran untuk menjawab pertanyaan “Seberapa besar kualitas dirasa cukup ?” Menurut Juran, biaya untuk mencapai tingkat kualitas tertentu dapat dibagi menjadi biaya yang dapat dihindari dan biaya yang tidak dapat dihindari. Biaya yang tidak dapat dihindari dikaitkan dengan inspeksi dan pengendalian kualitas yang dirancang untuk mencegah terjadinya kerusakan (defects). Biaya yang dapat dihindari yaitu biaya kegagalan produk yang meliputi bahan baku yang rusak, jam kerja yang dipergunakan untuk pengerjaan ulang dan perbaikan, pemrosesan keluhan dan kerugian financial akibat pelanggan yang kecewa. Implikasi manajemen dari pandangan Juran ini adalah bahwa pengeluaran tambahan untuk perbaikan kualitas dapat dijustifikasi selama biaya kegagalan masih tinggi.

Total Quality Control (TQC) merupakan pemikiran Armand Feigenbum yang dikemukakan pada tahun 1959. Pendapatnya

adalah bahwa pengendalian baru dimulai dari perancangan produk dan berakhir jika produk telah sampai ke tangan pelanggan yang puas. Prinsip utamanya adalah “*Quality is everybody’s job*”. Ia menyatakan bahwa kegiatan kualitas dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu pengendalian rancangan baru, pengendalian bahan baku yang baru datang dan pengendalian produk/shop floor. Sistem kualitas saat ini juga memasukkan pengembangan produk baru, seleksi pemasok dan pelayanan pelanggan.

Reliability engineering muncul pada tahun 1950-an, yang didorong oleh kebutuhan Angkatan Bersenjata Amerika untuk memiliki peralatan elektronik dan senjata udara yang dapat diandalkan, bekerja dengan baik serta menghindari kebutuhan untuk penggantian suku cadang yang mahal.

Zero defects pertama kali dimunculkan oleh Martin Company pada tahun 1961-1962. Konsep ini timbul karena kebutuhan pelanggan militer akan produk yang tidak hanya bekerja dengan baik saat pertama kali, tetapi juga diserahkan tepat waktu. Konsep zero defects lebih dipusatkan pada harapan manajemen dan hubungan antar pribadi daripada keterampilan rekayasa. Tujuan utama adalah mengharapkan kesempurnaan pada saat pertama dan fokusnya pada identifikasi masalah pada sumbernya dengan perhatian khusus untuk mengoreksi penyebab umum kesalahan karyawan seperti:

- Kurangnya pengetahuan
- Kurangnya fasilitas yang tepat
- Kurangnya perhatian, kesadaran dan motivasi karyawan

Menurut konsep zero defects, kesalahan yang disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dapat diatasi dengan menggunakan teknik-teknik pelatihan modern. Kesalahan karena kurangnya fasilitas yang memadai dapat diatasi dengan survey pabrik dan peralatan secara periodic. Sedangkan kesalahan yang disebabkan karena kurangnya perhatian merupakan kesalahan yang paling sulit dideteksi. Oleh karena itu, perlu diatasi dengan program zero defects.

Era ketiga manajemen ini menandai titik balik yang menentukan. Konsep ini menaruh perhatian utama pada pelanggan dan inisiatif karyawan sebagai masukan penting bagi program peningkatan kualitas. Gerakan manajemen kualitas dengan penekanan pada karyawan muncul bersamaan dengan pemikiran baru manajemen sumber daya manusia. Konsep seperti Teori Y dan Scanlon Plan, mendorong manajer untuk menawarkan wewenang yang lebih besar kepada karyawan, seperti halnya strategi zero defect yang berfokus pada motivasi dan inisiatif karyawan.

Manajemen Kualitas Strategi

1. Pengalaman Perusahaan-Perusahaan Jepang

Gerakan kualitas di Jepang maju pesat dengan perspektif strategis. W. Edwards Deming adalah orang pertama kali mengajarkan pentingnya pendekatan yang tepat, sistematis serta pendekatan dengan dasar statistik untuk memecahkan masalah kualitas. Ia memisahkan antara penyebab khusus (karena operator atau mesin) dan penyebab umum (yang merupakan tanggung jawab manajemen). Ia juga mendorong adopsi pendekatan sistematis dalam pemecahan masalah, yaitu siklus Deming yang terdiri atas Plan, Do, Check, Action. Selain itu ia juga mengenalkan metode modern dalam riset pelanggan kepada para manajer Jepang.

Pada waktu itu pula Juran dan Fegenbaum mengajukan beberapa aspek manajemen kualitas yang tidak terlalu bersifat statistik. Juran mengajarkan perencanaan, penetapan sasaran, isu-isu organisasi, kebutuhan akan penetapan tujuan dan sasaran untuk perbaikan dan tanggung jawab manajemen terhadap kualitas. Sedangkan Fegenbaum mengusulkan pendekatan sistem (menyeluruh) terhadap kualitas.

Beberapa inovasi dilakukan oleh para ahli Jepang sendiri, seperti Diagram Sebab-Akibat dari Kaoru Ishikawa (digunakan pertama kali pada tahun 1952), gugus kendali mutu (1962), Companywide Quality Control (1968) dan Quality Deployment (1972).

Gugus kendali mutu terdiri atas kelompok-kelompok kecil karyawan yang dilatih keterampilan dalam penanganan kualitas. Mereka didorong untuk mengambil inisiatif dalam mengidentifikasi dan memecahkan masalah serta mengusulkan perbaikan pada manajemen.

Companywide Quality Control merupakan perluasan dari ide TQC (Total Quality Control) yang dikemukakan oleh Feigenbaum. Komponen-komponennya adalah sebagai berikut:

- Keterlibatan semua fungsi dalam kegiatan kualitas
- Keterlibatan semua level dari manajemen puncak sampai karyawan front-line dalam memperhatikan kualitas. Gugus kendali mutu menjadi unsur penting dalam keterlibatan ini.
- Filosofi perbaikan berkesinambungan
- Orientasi pada pelanggan yang kuat, dimana kualitas ditentukan dari sudut pandang pelanggan.

Quality Function Deployment (QFD) merupakan serangkaian aktivitas perencanaan dan komunikasi yang digunakan pertama kali di galangan kapal Mitsubishi di Kobe. QFD berfokus pada pengembangan keterampilan untuk merancang, menciptakan dan memasarkan produk yang dibutuhkan dan diinginkan oleh pelanggan. Konsep ini merupakan bagan yang terperinci untuk menterjemahkan persepsi kualitas ke dalam karakteristik produk, yang kemudian dijadikan persyaratan tahap perancangan dan produksi. Alat rancangan dasar berupa suatu bagan yang disebut House of Quality. Perencanaan tersebut diawali dengan melakukan riset pemasaran untuk menentukan atribut produk spesifik yang diinginkan pelanggan dari segmen yang telah ditetapkan, derajat kepentingan relatif masing-masing atribut dan menentukan persepsi pelanggan terhadap produk-produk pesaing dan produk perusahaan pada masing-masing atribut yang ada.

2. Pengalaman Perusahaan-Perusahaan Amerika dan Eropa

Menjelang awal 1980-an mulai banyak perusahaan Amerika dan Eropa yang menyadari peranan strategi kualitas yang telah diadopsi Jepang selama lebih dari satu dekade sebelumnya. Kesadaran ini muncul terutama karena tekanan persaingan dari perindustri Jepang yang memiliki keunggulan dalam kualitas dan kehandalan. Gerakan konsumerisme juga mendorong perubahan tersebut.

Setidaknya ada tiga buku yang mendapat perhatian publik dan meningkatkan perhatian dan minat manajemen terhadap kualitas selama dekade 1980-an. Yang pertama adalah buku berjudul *Quality is Free* (1979) dari Philip Crosby yang menyatakan bahwa kualitas yang sempurna mencakup dua hal, yaitu tepat secara teknis dan layak secara ekonomis.

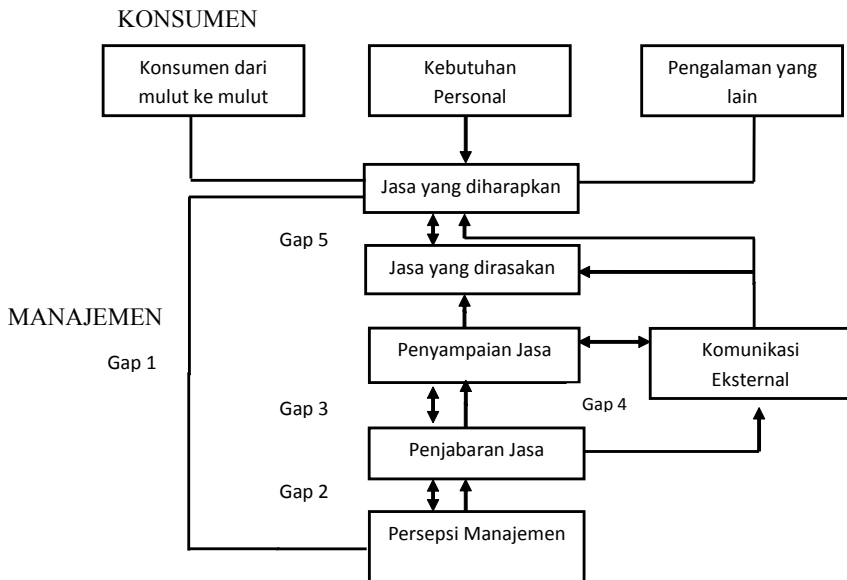
Buku kedua adalah *In Search Of Excellence* (1982) oleh Tom Peters dan Roberts Waterman yang menyoroti perusahaan-perusahaan Amerika yang sukses dan mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilannya. Yang terakhir adalah *Managing Quality* (1988) yang ditulis oleh David Garvin yang memberikan tinjauan terhadap evolusi sejarah kualitas, memberikan pemahaman menyeluruh mengenai kualitas dari perspektif filosofi, ekonomi, pemasaran dan operasi serta menyajikan contoh-contoh penting dari industri yang berbeda.

Selain keempat era yang dikemukakan oleh Garvin tersebut, Christopher Lovelock menambahkan era kelima yaitu obsesi kualitas menyeluruh (*total quality obsession*).

D. PENGUKURAN KUALITAS

Selain melalui perhitungan biaya, kualitas juga dapat diukur melalui penelitian konsumen mengenai persepsi pelanggan terhadap kualitas suatu produk atau perusahaan. Penelitian konsumen tersebut menggunakan berbagai macam metode, misalnya sistem keluhan dan saran, *ghost shopping*, *lost customer analysis*, maupun dengan *survey pelanggan*.

Dimensi yang dapat digunakan beraneka ragam, diantaranya adalah dimensi yang dikemukakan David Garvin untuk kualitas produk dan dimensi dari Parasuraman dan kawan-kawan untuk kualitas jasa. Contoh atribut-atribut yang digunakan dalam pengukuran kualitas dapat dilihat pada tabel 2-4.



Gambar 2-2. Model Kualitas Jasa

Pada hakikatnya pengukuran kualitas suatu jasa atau produk hampir sama dengan pengukuran kepuasan pelanggan, yaitu ditentukan oleh variable harapan dan kinerja yang dirasakan (perceived performance). Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) merumuskan model kualitas jasa yang menyoroti persyaratan-persyaratan utama untuk memberikan kualitas jasa yang diharapkan. Model ini mengidentifikasi 5 gap yang menyebabkan kegagalan delivery jasa (Lihat gambar 2-3). Kelima gap tersebut adalah:

1. Gap antara harapan konsumen dan persepsi manajemen
Manajemen tidak selalu merasakan apa yang diinginkan para pelanggan secara tepat. Contohnya: Pengelola rumah sakit mungkin mengira para pasiennya menginginkan makanan

yang lebih baik, padahal pasien-pasien tersebut mungkin lebih memperhatikan daya tanggap para juru rawat.

Tabel 2-3 Pengukuran Kualitas

| Dimensi | Contoh |
|-------------------|--|
| Kinerja | Pemberangkatan pesawat yang tepat waktu Gambar dan suara TV yang jelas dan bening |
| Keistimewaan | Remote control pada stereo set Dapat dijinjing atau dibawa kemana-mana (Portability) pada computer |
| Kehandalan | Waktu pelayanan pegadaian maksimum 15 menit Persentase ketepatan dalam prediksi analisis investasi |
| Kesesuaian | Pemasok memenuhi spesifikasi Jumlah kesalahan cetak dalam satu buku |
| Daya Tahan | Jaminan keawetan digunakan selama 2 tahun Rata-rata waktu sampai filament lampu pijar terbakar |
| Serviceability | Hot line bagi pelanggan untuk informasi reparasi Layanan 24 jam untuk reservasi dan keluhan pelanggan |
| Estetika | Bau wangi parfum Keserasian warna ruangan pada restoran |
| Perceived Quality | Mobil Amerika vs Mobil Indonesia Rumah sakit pemerintah vs rumah sakit swasta |

2. Gap antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa
Mungkin manajemen mampu merasakan secara tepat apa yang diinginkan oleh para pelanggan, tetapi bahkan manajemen tersebut tidak menyusun suatu standar kinerja tersebut. Misalnya, pengelola rumah sakit tersebut mungkin meminta juru rawatnya untuk memberikan pelayanan secara “cepat” tanpa menentukan secara kuantitatif seberapa lama suatu pelayanan dapat dikategorikan cepat.

3. Gap antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa
Karyawan perusahaan mungkin kurang dilatih atau bekerja melampaui batas dan tidak dapat atau tidak mau untuk memenuhi standar. Atau mereka mungkin diperhadapkan pada standar-standar yang bertentangan, misalnya mereka harus meluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan atau masalah para pelanggan dan melayani mereka secara cepat.
4. Gap antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal
Harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan-pernyataan yang dibuat oleh wakil (representatives) dan iklan perusahaan. Bila brosur suatu rumah sakit menggambarkan suatu ruangan yang indah, tetapi pasien yang tiba dan merasakan bahwa ruangan tersebut berkesan murahan dan kotor, maka komunikasi eksternal telah mendistorsi harapan pelanggan.
5. Gap antara jasa yang dirasakan dan jasa yang diharapkan
Gap ini terjadi bila konsumen mengukur kinerja atau prestasi perusahaan dengan cara yang berlainan dan salah dalam mempersepsikan kualitas jasa tersebut.
Dokter bisa saja terus mengunjungi para pasiennya untuk menunjukkan perhatiannya, tetapi pasien bisa menginterpretasikannya sebagai suatu indikasi bahwa ada sesuatu yang tidak beres berkenaan dengan penyakit yang dideritanya.

E. KONSEP DAN PEMIKIRAN KUALITAS

1. Beberapa Pemikiran Pakar Kualitas

Pembahasan ini akan difokuskan pada tiga pakar utama yang merupakan pionir dalam pengembangan MMT. Mereka adalah W. Edwards Deming, Joseph M. Juran dan Philip B. Crosby.

Selain mereka, masih ada pakar lainnya, seperti Armand V. Feigenbaum (yang terkenal dengan konsep TQC atau Total Quality

Control) dan sejumlah pakar-pakar Jepang, diantaranya seperti Shigeo Shingo, Taiichi Onho (Pelopor Just-In-Time / JIT) dan Koru Ishikawa (Pemrakarsa Quality Control Circle / OCC), Company Wide Quality Control (CWOC) dan Ishikawa cause-effect diagram.

a. W. Edwards Deming

Banyak yang menganggap bahwa Deming adalah bapak dari gerakan Total Quality Management. Deming mencatat kesuksesan dalam memimpin revolusi di Jepang yaitu dengan memperkenalkan penggunaan teknik pemecahan masalah dan pengendalian statistik (Statistical Process Control). Atas jasanya yang besar bagi industri Jepang, maka setiap tahun diberikan penghargaan bernama Deming Prize kepada setiap perusahaan yang berprestasi dalam hal kualitas. Deming Prize sendiri terbagi dari dua kategori yaitu hadiah Deming bagi individual yang berjasa dalam pengendalian kualitas dan metode statistika Jepang serta Deming Application Prize yang diberikan kepada perusahaan yang melaksanakan dengan baik pengendalian kualitas perusahaannya dan pengendalian mutu statistiknya.

Deming menganjurkan penggunaan SPC (yang dikembangkan pertama kali oleh Shewart) agar perusahaan dapat membedakan. Ia berkeyakinan bahwa perbedaan atau variasi merupakan suatu fakta yang tidak dapat dihindari dalam kehidupan industri. Kontribusi utama yang membuatnya terkenal adalah Deming Cycle, Deming Fourteen Points dan Seven Deadly Diseases.

Siklus Deming (Deming Cycle)

Siklus Deming ini dikembangkan untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan dan memfokuskan sumber daya semua departemen (riset, desain, produksi, pemasaran) dalam suatu usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

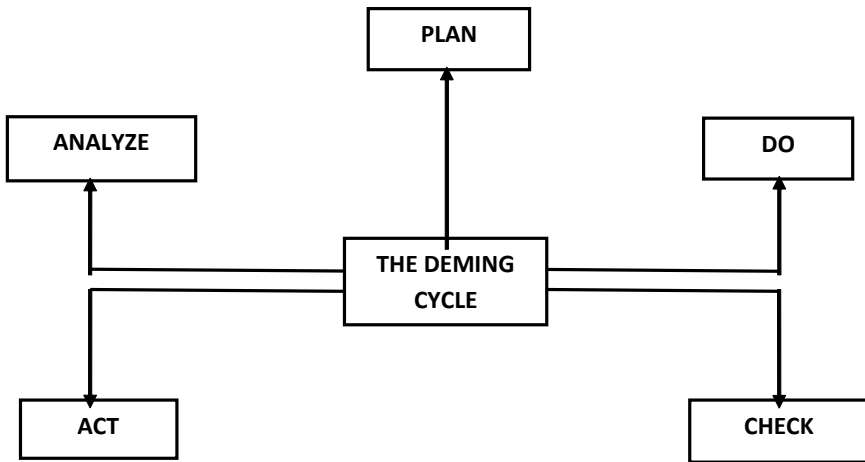
Tahap-tahap dalam Siklus Deming terdiri dari :

1. Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan produk (plan).
2. Menghasilkan produk (do).
3. Memeriksa produk apakah telah dihasilkan sesuai dengan rencana (check)
4. Memasarkan produk tersebut (act)
5. Menganalisis bagaimana produk tersebut diterima di pasar dalam hal kualitas, biaya dan kriteria lainnya (analyze)

Empat Belas Point Deming (Deming's Fourteen Points)

Empat belas point Deming ini merupakan ringkasan dari keseluruhan pandangan W. Edwards Deming terhadap apa yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan untuk melakukan transisi positif dari bisnis sebagaimana biasanya sehingga menjadi bisnis berkualitas tingkat dunia. Berikut ini adalah ringkasan dari keempat belas point Deming :

1. Ciptakan kejelasan tujuan dalam menuju perbaikan produk dan jasa dengan maksud untuk menjadi lebih dapat bersaing, tetap berada dalam bisnis dan untuk meningkatkan lapangan kerja.
2. Adopsilah falsafah baru. Manajemen harus memahami adanya era ekonomi baru dan siap menghadapi tantangan, belajar bertanggung jawab dan mengambil alih kepemimpinan guna menghadapi perubahan.



Gambar 2-3 Siklus Deming

3. Hentikan ketergantungan pada inspeksi dalam membentuk mutu produk. Bentuklah mutu sejak dari awal.
4. Hentikan praktik menghargai kontrak berdasarkan tawaran yang rendah.
5. Perbaiki secara konstan dan terus menerus sistem produksi dan jasa untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas yang pada gilirannya secara konstan menurunkan biaya.
6. Lembagakan on the job training
7. Lembagakan kepemimpinan. Tujuan dari kepemimpinan haruslah untuk membantu orang dan teknolgi dapat bekerja dengan lebih baik.
8. Hapuskan rasa takut sehingga setiap orang dapat bekerja secara efektif.
9. Hilangkan dinding pemisah antar departemen sehingga orang dapat bekerja sebagai suatu sistem.
10. Hilangkan slogan, desakan dan target bagi tenaga kerja. Hal-hal tersebut dapat menciptakan permusuhan.
11. Hilangkan kuota dan manajemen berdasarkan sasaran. Gantikan dengan kepemimpinan.

12. Hilangkan penghalang yang dapat merampok kebanggaan karyawan atas keahliannya.
13. Giatkan program pendidikan dan self-improvement.
14. Buatlah transformasi pekerjaan setiap orang dan siapkan setiap orang untuk mengerjakannya.

Doming's Seven Deadly Diseases

Doming's Seven Deadly Diseases ini merupakan ringkasan dari pandangan Deming terhadap faktor-faktor yang dapat merintangangi transformasi menuju bisnis berkualitas tingkat dunia. Ketujuh faktor tersebut yaitu :

1. Kurangnya kejelasan tujuan untuk merencanakan produk dan jasa yang memiliki pasar yang cukup untuk dapat mempertahankan perusahaan dalam bisnis dan menyediakan lapangan kerja.
2. Penekanan pada laba jangka pendek; pemikiran jangka pendek yang didorong oleh ketakutan akan usaha-usaha pengambilalihan dan tekanan dari banker dan pemilik saham untuk menghasilkan dividen.
3. Sistem pemeriksaan personal bagi para manajer dan manajemen berdasarkan sasaran tanpa menyediakan metode-metode atau sumber daya untuk mencapai sasaran tersebut. Evaluasi prestasi, merit ratings dan penilaian tahunan merupakan bagian dari penyakit ini.
4. Job hopping oleh para manajer
5. Hanya menggunakan data dan informasi yang tampak dalam pengambilan keputusan, hanya memberikan sedikit pertimbangan atau bahkan tidak sama sekali terhadap apa yang tidak diketahui atau apa yang tidak dapat diketahui.
6. Biaya medis yang terlalu berlebihan.
7. Biaya hutang yang berlebihan, yang dikarenakan para pengacara yang bekerja berdasarkan tariff kontingensi.

b. Josep M. Juran

Merupakan pendiri dari Juran Institute, Inc. di Wilton, Connecticut. Institut ini bergerak dalam bidang pelatihan, penelitian dan konsultasi manajemen kualitas.

Juran mendefinisikan kualitas sebagai cocok/sesuai untuk digunakan (fitness for use) yang mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh para pemakainya. Pengertian cocok untuk digunakan ini mengandung 5 dimensi utama, yaitu kualitas desain, kualitas kesesuaian, ketersediaan, keamanan dan field use.

Juran pernah mendapat penghargaan dari kaisar Jepang berupa medali Order of The Sacred Treasure atas usahanya dalam mengembangkan kualitas di Jepang dan membina persahabatan antara Jepang dan Amerika Serikat. Kontribusi Juran yang paling terkenal antara lain Juran's Three Basic Steps to Progress, Juran's Ten Steps to Quality Improvement, The Pareto Principle dan The Juran Trilogy. Selain itu Juran juga mengembangkan konsep Managing Business Process Quality, yang merupakan suatu teknik untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas secara fungsional silang (cross-functional).

Juran's Three Basic Steps to Progress

Menurut Juran, tiga langkah dasar ini merupakan langkah yang harus diambil perusahaan bila mereka ingin mencapai kualitas tingkat dunia. Juran juga yakin bahwa ada titik diminishing return dalam hubungan antara kualitas dan daya saing. Ketiga langkah tersebut terdiri dari :

1. Mencapai perbaikan terstruktur atas dasar kesinambungan yang dikombinasikan dengan dedikasi dan keadaan yang mendesak.
2. Mengadakan program pelatihan secara luas.
3. Membentuk komitmen dan kepemimpinan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Juran's Ten Steps to Quality Improvement

Sepuluh langkah untuk memperbaiki kualitas menurut Juran meliputi :

1. Membentuk kesadaran terhadap kebutuhan akan perbaikan dan peluang untuk melakukan perbaikan.
2. Menetapkan tujuan perbaikan.
3. Mengorganisasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Menyediakan pelatihan.
5. Melaksanakan proyek-proyek yang ditujukan untuk pemecahan masalah.
6. Melaporkan perkembangan.
7. Memberikan penghargaan.
8. Mengkomunikasikan hasil-hasil.
9. Menyimpan dan mempertahankan hasil yang dicapai.
10. Memelihara momentum dengan melakukan perbaikan dalam sistem regular perusahaan.

The Pareto Principle

Juran menetapkan prinsip yang dikemukakan oleh Vilfredo Pareto ke dalam manajemen. Prinsip ini kadang kala disebut pula kaidah 80/20, yang bunyinya "*80% of the trouble comes from 20% of the problems*". Menurut prinsip ini, organisasi harus memusatkan energinya pada penyisihan sumber masalah yang sedikit tetapi vital (vital few source) yang menyebabkan sebagian besar masalah. Baik Juran maupun Deming yakin bahwa sistem yang dikendalikan oleh manajemen merupakan sistem dimana sebagian besar masalah.

The Juran Trilogy

The Juran Trilogy merupakan ringkasan dari tiga fungsi manajerial yang utama. Pandangan Juran terhadap fungsi-fungsi ini dijelaskan sebagai berikut :

- a) Perencanaan Kualitas. Perencanaan Kualitas meliputi pengembangan produk, sistem dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk itu yaitu :
 1. Menentukan siapa yang menjadi pelanggan
 2. Mengidentifikasi kebutuhan para pelanggan
 3. Mengembangkan produk dengan keistimewaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan
 4. Menyebarkan rencana kepada level operasional
- b) Pengendalian Kualitas. Pengendalian kualitas meliputi langkah-langkah berikut :
 1. Menilai kinerja kualitas actual
 2. Membandingkan kinerja dengan tujuan
 3. Bertindak berdasarkan perbedaan antara kinerja dan tujuan
- c) Perbaikan Kualitas. Perbaikan kualitas harus dilakukan secara ongoing dan terus menerus. Langkah-langkah yang dapat dilakukan yaitu :
 1. Mengembangkan infrastruktur yang diperlukan untuk melakukan perbaikan kualitas setiap tahun.
 2. Mengidentifikasi bagian-bagian yang membutuhkan perbaikan dan melakukan proyek perbaikan
 3. Membentuk suatu tim proyek yang bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap proyek perbaikan
 4. Memberikan tim-tim tersebut apa yang mereka butuhkan agar dapat mengdiagnosis masalah guna menentukan sumber penyebab utama, memberikan solusi dan melakukan pengendalian yang akan mempertahankan keuntungan yang diperoleh.
- 5.

c. Philip B. Crosby

Crosby terkenal dengan anjuran manajemen zero defect dan pencegahan, yang menentang tingkat kualitas yang dapat diterima

secara statistik (acceptable quality level). Ia juga dikenal dengan Quality Vaccine dan Crosby's Steps to Quality Improvement.

Pandangan-pandangan Crosby dirangkumkan dalam ringkasan yang ia sebut sebagai dalil-dalil manajemen kualitas. Dalil-dalil ini dikemukakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pokok berikut :

1. Apa yang dimaksud dengan kualitas?
2. Sistem seperti apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kualitas?
3. Standar kinerja bagaimana yang harus digunakan?
4. Sistem pengukuran seperti apa yang dibutuhkan?

Dalil pertama: Definisi Kualitas adalah sama dengan persyaratan

Dulu kualitas diterjemahkan sebagai tingkat kebagusan atau kebaikan (goodness). Definisi ini memiliki kelemahan, yaitu tidak menerangkan secara spesifik baik/bagus itu bagaimana. Misalnya Shandy menginginkan sepeda motor yang bagus. Ini sangatlah subjektif. Bagus itu seperti apa. Apa kriterianya? Bagaimana kecepataannya? Modelnya yang sportif? Hemat BBM? Suku cadang yang mudah didapat? Yang tidak cepat rusak? Semuanya ini tidak jelas.

Definisi kualitas menurut Crosby adalah memenuhi atau sama dengan persyaratannya (conformance to requirements). Meleset sedikit saja dari persyaratannya, maka suatu produk atau jasa dikatakan tidak berkualitas. Persyaratan itu sendiri dapat berubah sesuai dengan keinginan pelanggan, kebutuhan organisasi, pemasok dan sumber, pemerintah, teknologi serta pasar atau persaingan.

Definisi Kedua: Sistem Kualitas adalah Pencegahan

Pada masa lalu sistem kualitas adalah penilaian (appraisal). Misalnya di pabrik TV, pada akhir proses dinyatakan apakah TV yang dihasilkan tergolong buruk atau bagus. Penilaian akhir ini hanya menyatakan bahwa apabila baik maka akan diserahkan kepada

distributor, sedangkan bila buruk akan disingkirkan. Penilaian seperti ini tidak menyelesaikan masalah, karena yang buruk selalu ada. Mengapa tidak dilakukan pencegahan sejak awal sehingga outputnya dijamin bagus serta hemat biaya dan waktu. Dalam hal ini dikenal dengan *the law of tens*. Maksudnya, bila kita menemukan suatu kesalahan di awal proses, biayanya Cuma satu rupiah. Tetapi bila ditemukan di proses kedua, maka biayanya menjadi 10 rupiah. Ditemukan dip roses berikutnya lagi biayanya menjadi 100 rupiah. Jadi sistem kualitas menurut Crosby merupakan pencegahan.

Dalam suatu proses pasti ada input dan output. Di dalam proses kerja internal sendiri ada empat kendali input dimana proses pencegahan dapat dilakukan yaitu:

1. Fasilitas dan perlengkapan
2. Fasilitas dan pengetahuan
3. Prosedur, pedoman/manual operasi standar dan pedoman standar kualitas
4. Standar kinerja/prestasi

Dalil Ketiga: Kerusakan Nol (Zero Defect) Merupakan Standar Kinerja yang Harus Digunakan

Konsep yang berlaku dimasa lalu, yaitu konsep mendekati (close enough), misalnya efisiensi mesin mendekati 95 persen. Tetapi coba dihitung berapa besarnya inefisiensi 5 persen dikalikan penjualan. Bila diukur dalam rupiah baru disadari besar sekali nilainya. Orang sering terjebak dengan nilai presentase, sehingga Crosby mengajukan konsep kerusakan nol yang menurutnya dapat tercapai bila perusahaan melakukan sesuatu secara benar semenjak pertama kali dan setiap kali.

Dalil Keempat: Ukuran Kualitas adalah Prize of Non Conformance

Kualitas harus merupakan sesuatu yang dapat diukur. Biaya untuk menghasilkan kualitas juga harus terukur. Menurut

Crosby, biaya mutu merupakan penjumlahan antara *Prize of Non Conformance* dan *Prize of Conformance*.

Prize of Non Conformance (PONC) adalah biaya yang harus dikeluarkan karena melakukan kesalahan. Contohnya ketika terjadi salah kirim kertas dari Jakarta ke Yogyakarta. Pelanggan minta kertas CD tetapi yang dikirim kertas HVS. Misalnya tidak ada yang mau menerima kertas HVS maka biaya angkut Jakarta-Yogyakarta, sewa gudang, biaya administrasi, biaya lain serta kemungkinan kerugian penjualan ditanggung oleh produsen. Dengan konsep zero defect, diharapkan PONC ini tidak ada sehingga dapat menurunkan biaya kualitas.

Prize of Conformance (POC) adalah biaya yang dikeluarkan bila tugas yang dilakukan secara benar semenjak pertama kalinya. Untuk keperluan ini dibutuhkan konfirmasi persyaratan dari para pelanggan. Sebelum pengiriman, DO-nya diperiksa apakah benar yang dikirim kertas CD? truknya juga diperiksa, apakah betul yang dimuat kertas CD? Ekspedisi di cek, apa betul truk menuju ke Yogyakarta? Dari semua langkah ini dihitung berapa biayanya. Kesemuanya merupakan POC. Dalam praktik sehari-hari POC mencakup biaya pelatihan dan pendidikan kualitas, inspeksi dan kalibrasi.

Crosby's Quality Vaccine

Crosby's Quality Vaccine terdiri atas tiga unsur yaitu Determinasi (Determination), Pendidikan (Education) dan Pelaksanaan (Implementation). Determinasi adalah suatu sikap dari manajemen untuk tidak menerima proses, produk atau jasa yang tidak memenuhi persyaratan, seperti reject, scrap, lead delivery, wrong shipment dan lain-lain.

Menurut Crosby, setiap perusahaan harus divaksinasi agar memiliki antibody untuk melawan ketidaksesuaian terhadap persyaratan (non-conformance). Ketidaksesuaian ini merupakan sebab sehingga harus dicegah dan dihilangkan. Dalam menyiapkan vaksinasi, suatu perusahaan perlu membuat lima unsur yaitu:

1) Integritas

CEO (Chief Executive Officer) harus dapat menjamin bahwa pelanggan menerima apa yang telah dijanjikan, seperti kualitas produk/jasa, kualitas penyampaian, keamanan dan lain-lain. COO (Chief Operating Officer) harus memiliki pemikiran bahwa kualitas diatas segala-galanya.

2) Sistem

Sistem adalah serangkaian prosedur dan kegiatan individu di dalam tim untuk menjamin kualitas. Untuk itu diperlukan pendidikan kualitas yang merupakan proses untuk membantu karyawan agar memiliki bahasa yang sama dalam kualitas dan mengerti peran mereka dalam upaya peningkatan kualitas.

3) Komunikasi

Setelah memiliki bahasa yang sama, maka komunikasi akan lebih mudah terjalin. Komunikasi disini adalah proses mengirim dan menerima informasi mengenai kualitas dan mendukung peningkatan kualitas. Semua informasi mengenai usaha peningkatan kualitas disampaikan kepada seluruh karyawan.

4) Operasi

Operasi adalah kegiatan sehari-hari yang dilakukan organisasi untuk menjaga agar tetap berfungsi. Hal ini dilaksanakan dengan mendidik pemasok agar mengirim produk dan jasa sesuai dengan persyaratan. Selain itu, prosedur, produk dan sistem dikualifikasi dan dibuktikan sebelum pelaksanaan dan diuji secara terus menerus.

5) Kebijakan

Kebutuhan pula adanya pernyataan dan pengarahan dari manajemen yang memperjelas dimana mereka berdiri dan menentukan sikap kualitas. Kebijakan harus jelas dan tidak ragu-ragu.

Crosby's Fourteen Steps to Quality Improvement

Empat belas langkah untuk perbaikan kualitas menurut Crosby terdiri atas:

- 1) Memperjelas bahwa manajemen bertekad meningkatkan kualitas untuk jangka panjang.
- 2) Membentuk tim kualitas antar departemen
- 3) Mengidentifikasi sumber terjadinya masalah saat ini dan masalah potensial
- 4) Menilai biaya kualitas dan menjelaskan bagaimana biaya itu digunakan sebagai alat manajemen
- 5) Meningkatkan kesadaran akan kualitas dan komitmen pribadi pada semua karyawan.
- 6) Melakukan tindakan dengan segera untuk memperbaiki masalah-masalah yang telah diidentifikasi
- 7) Mengadakan program zero defect
- 8) Melatih para penyelia untuk bertanggung jawab dalam program kualitas tersebut
- 9) Mengadakan Zero Defects Day untuk menyakinkan seluruh karyawan agar sadar akan adanya arah baru
- 10) Mendorong individu dan tim untuk membentuk tujuan perbaikan pribadi dan tim
- 11) Mendorong para karyawan untuk mengungkapkan kepada manajemen apa hambatan-hambatan yang mereka hadapi dalam upaya mencapai tujuan kualitas.
- 12) Mengakui/menerima para karyawan yang berpartisipasi
- 13) Membentuk dewan kualitas untuk mengembangkan komunikasi secara terus menerus
- 14) Mengulangi setiap tahap tersebut karena perbaikan kualitas adalah proses yang tidak berakhir.

Pada bagian diatas telah diuraikan beberapa pemikiran dari tiga pakar kualitas. Ada sejumlah kesamaan yang dikemukakan oleh ketiga pakar tersebut yaitu:

- 1) Inspeksi bukanlah jawaban atau kunci untuk melaksanakan perbaikan kualitas
- 2) Keterlibatan dan kepemimpinan manajemen puncak sangat penting dan esensial dalam menciptakan komitmen dan budaya kualitas
- 3) Program kualitas membutuhkan usaha dari seluruh bagian/pihak dalam organisasi dan merupakan komitmen jangka panjang. Untuk itu dibutuhkan pula pendidikan dan pelatihan
- 4) Kualitas merupakan faktor primer, sementara scheduling merupakan faktor sekunder

Tabel 2-4 menguraikan perbandingan pandangan ketiga pionir tersebut terhadap kualitas.

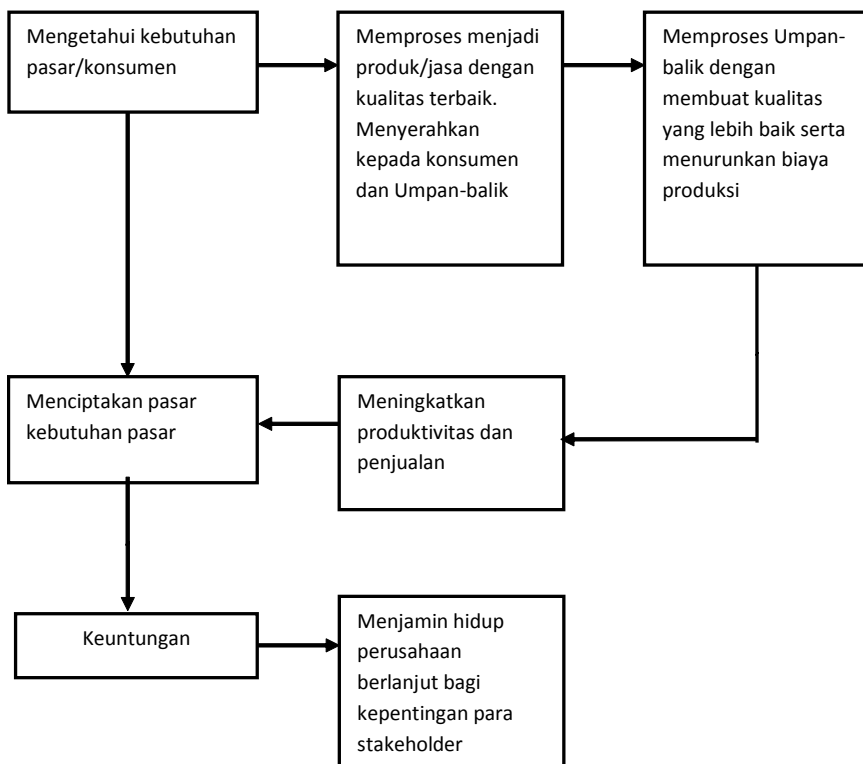
Tabel 2-4 Perbandingan Pandangan Akan Kualitas

| | DEMING | JURAN | CROSBY |
|--|---|--|----------------------------------|
| 1. Definisi Kualitas | Suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan ketergantungan pada biaya yang rendah dan sesuai dengan pasar. | Kemampuan untuk digunakan (fitness for use) | Sesuai dengan persyaratan |
| 2. Tingkat tanggung jawab manajemen senior | Bertanggung jawab 94% atas masalah kualitas | Kurang dari 20% masalah kualitas karena pekerja | Bertanggung jawab untuk kualitas |
| 3. Standar prestasi/motivasi | Kualitas memiliki banyak 'skala', sehingga perlu digunakan statistik untuk mengukur prestasi pada semua bidang kerusakan nol sangat penting | Menghindari kampanye untuk melakukan pekerjaan yang sempurna | Kerusakan nol (zero defect) |

| | | | |
|--------------------|---|--|-------------------------------|
| 4. Pendekatan umum | Mengurangi keanekaragaman dengan perbaikan berkesinambungan dan menghentikan inspeksi massa | Pendekatan manajemen umum terhadap kualitas, khususnya unsur manusia | Pencegahan, bukanlah inspeksi |
|--------------------|---|--|-------------------------------|

F. PERKEMBANGAN KONSEP KUALITAS

1. Konsep Dasar



2. Konsep Tahap-1: SESUAI STANDAR (FITNESS TO STANDARD)

Konsep ini menentukan kualitas produk sesuai petunjuk standar berdasarkan desain yang ditentukan. Para manager dan teknisi menentukan setiap langkah produksi dan dibakukan sebagai standar dalam manual sebagai suatu prosedur operasional tetap / SOP. Untuk menilai apakah suatu produk memenuhi standar, cukup melakukan inspeksi pada setiap tahap proses produksi. Sistem dilaksanakan dengan memakai metode control statistik (SQC-Statistical Quality Control). Berasal dari Amerika tahun 1930-an untuk memenuhi produksi massal dalam industri otomotif. Konsep ini timbul saat perkembangan awal teknologi, karena praktis tidak ada persaingan dan konsumen tidak mempunyai pilihan lain kecuali membeli atau menerima apa yang disediakan produsen dalam pasarnya.

3. Konsep Tahap-2: SESUAI PENGGUNAAN PASAR (FITNESS TO USE)

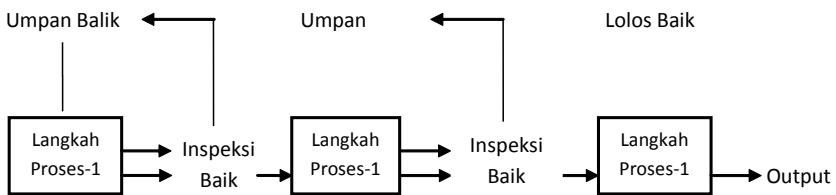
Konsep ini membuat produk sesuai dengan penggunaan pasar. Hal ini tercapai apabila melakukan inspeksi, sama seperti untuk mencapai standarisasi. Untuk mencapai suatu tingkat tinggi "Fitness to Use" maka para pemeriksa tegas menolak produk yang tidak memenuhi standar dengan akibat masih terdapat ketegangan antara bagian produksi dan bagian pemeriksa.

Kelemahan konsep ini yaitu:

1. Masih bertumpu pada inspeksi standar
2. Setiap proses produksi menimbulkan variabilitas produk walaupun untuk standard an produk yang sama. Produk yang melampaui toleransi variabilitas dengan akibat biaya produksi naik
3. Setiap produk baru akan mengundang persaingan yang dapat memberi harga-jual yang lebih rendah apabila dapat mengurangi biaya produksi dalam proses inspeksi. Akibatnya pangsa pasar dapat berkurang.

4. Konsep Tahap-3 : SESUAI HARGA (FITNESS OF COST)

Pada awal tahun 1970-an konsep ini berkembang di Jepang karena kesadaran bahwa konsumen ingin kualitas tinggi dan harga rendah sekaligus bersamaan. Untuk memperoleh penurunan harga sambil mempertahankan tingkat kualitas yang tinggi maka variabilitas proses produksi harus dikurangi sedemikian rupa sehingga tetap dalam batas lolos pemeriksaan/inspeksi. Untuk mencapai hal itu maka diperlukan Umpan-balik dan koreksi dalam setiap langkah proses produksi. Dengan demikian dapat diketahui pada proses mana biaya dapat ditekan sehingga biaya total dalam produksi bisa menurunkan secara signifikan dan menghasilkan harga yang relatif kompetitif.



Gambar 2-5. Proses Inspeksi dalam Alur Produksi

Metode modern untuk melaksanakan langka-langkah di atas yaitu :

1. Dengan metode control statistik
2. Monitor proses di samping output
3. Melakukan umpan balik pada setiap langkah dan setiap pekerja segera membuat koreksi/perbaikan bila terjadi kesalahan
4. Mengusahakan partisipasi pada setiap pekerja dalam desain dan perbaikan proses produksi untuk menekan tingkat salah kecilnya
5. Para pekerja mendapatkan delegasi wewenang untuk selalu memperbaiki kualitas proses dan produk

Kelemahan konsep ini yaitu:

- Para pesaing dari Negara baru dapat membuat produk yang sama dengan biaya buruh yang lebih rendah sehingga dapat menawarkan harga jual yang lebih kompetitif. Hal ini terjadi tahun 1980-an sewaktu '4 macam Asia' (Singapore, HongKong, Taiwan dan Korea), meniru teknologi dan produk Jepang, kemudian dapat membuat produk praktis sama dengan biaya yang lebih murah sehingga menjadi pesaing berat Jepang.

5. Konsep Tahap-4: SESUAI PERKEMBANGAN KEBUTUHAN (FITNESS TO LATENT REQUIREMENT)

Konsep ini berusaha membuat produk yang (akan) dibutuhkan konsumen walaupun saat ini produk belum ada di pasar, namun setelah ada di pasar langsung diminati oleh konsumen. Contoh ialah Polaroid camera dan Sony Walkman. Karena dapat menciptakan produk yang semula belum ada di pasar maka dapat memperoleh suatu monopoli untuk suatu jangka waktu, setelah itu persaingan keras pasti akan segera mengejar.

Kelemahan konsep ini yaitu:

- Sekali konsumen tahu maka produk tersebut bukan barang baru lagi sehingga harus diusahakan perbaikan dan perubahan baru bersamaan dengan peningkatan kualitas.

6. Konsep Tahap-5 : SESUAI BUDAYA PERUSAHAAN (FITNESS TO CORPORATE CULTURE)

Konsep ini mendasarkan kualitas sebagai landasan budaya perusahaan agar dapat memenuhi kebutuhan konsumen secara terus menerus dengan lebih baik. Perbaikan produk berikutnya kualitasnya secara terus menerus dilakukan dengan QFD (Quality Function Deployment), yaitu suatu metode manajemen yang menata seluruh aktivitas pimpinan, staf dan karyawan perusahaan sebagai suatu kesatuan sedemikian rupa sehingga dapat memberi reaksi cepat

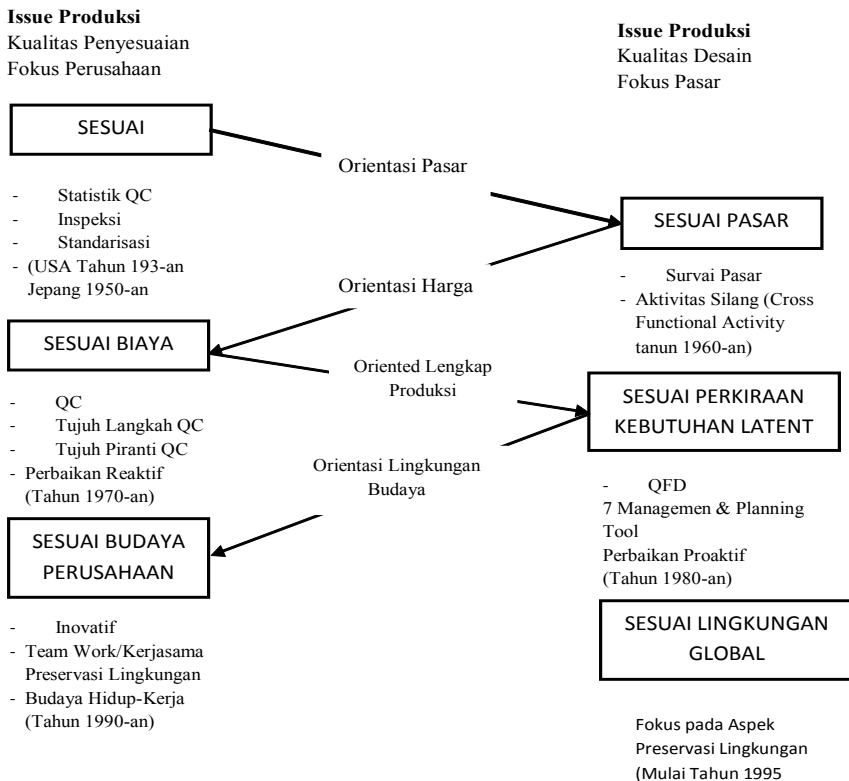
terhadap perubahan (eksternal) lingkungan untuk mencapai sasaran strategik perusahaan.

7. Konsep Tahap-6: SESUAI LINGKUNGAN GLOBAL (FITNESS TO GLOBAL ENVIRONMENTAL REQUIREMENT)

Konsep ini menghasilkan produk yang berkualitas yang melestarikan sumber daya alam yang langka sehingga terjaga dari kerusakan akibat penggunaan teknologi yang semakin canggih. Limbah produk tidak boleh merusak lingkungan (tanah, air dan udara) dan kemasannya harus dapat didaur ulang sehingga tidak merusak tanah. Hal ini sudah dimulai tahun 1995 dalam rangka memenuhi persyaratan impor Uni Eropa.

8. Evolusi Metodologi

Konsep Kualitas Menurut Issue Produksi dan Issue Pasar



9. Metode Teknik dan Alat MMT

Dalam rangka perbaikan dan peningkatan kualitas proses dan produk akhir maka dipergunakan metode, teknik dan alat/tools sebagai berikut:

| Tujuh QC Steps | Tujuh QC Tools |
|---|---------------------------|
| 1. Memilih Tema dan Masalah | 1. Check Sheet |
| 2. Mengumpulkan dan Analisa Data | 2. Pareto Diagram |
| 3. Analisa Penyebab Masalah | 3. Cause & Effect Diagram |
| 4. Merencanakan dan Melaksanakan Perbaikan Target | 4. Graphs / Stratificaion |
| 5. Evaluasi Hasil dan Efek | 5. Control Charts |
| 6. Mencegah terulang masalah,membuat standarisasi | 6. Histogram |
| 7. Menggarap Masalah berikutnya | 7. Scatter Diagram |

Di Indonesia, tujuh QC Steps telah berkembang menjadi Delapan langkah yang dikenal dengan Langkah dan Tujuh Alat (DELTA).

1. Menentukan tema dan judul
2. Mencari penyebab
3. Menentukan penyebab dominan/utama
4. Membuat perencanaan perbaikan dan menentukan target
5. Melaksanakan rencana perbaikan
6. Meneliti hasil perbaikan
7. Membuat standar baru
8. Membuat rencana selanjutnya

Tiga Management & Planning Tools :

1. Affinity Diagram (KJ Methode – Konsep Dr. Jiro Kawakita)
2. Relations Diagram
3. Matrix Diagram

POKOK PEMBAHASAN KETIGA

KUALITAS DAN PENINGKATAN DAYA SAING

SUB POKOK BAHASAN

- *Mendahulukan Produktivitas atau Kualitas ?*
- *Kualitas Alternatif Peningkatan Daya Saing*
- *Sebab-Sebab Terganggunya Kualitas & Produktivitas*
- *Komponen Penunjang Daya Saing*
- *Budaya Kualitas Sebagai Penunjang Daya Saing*
- *ISQ – 9000 Dan Daya Saing*

KUALITAS DAN PENINGKATAN DAYA SAING

A. MENDAHULUKAN KUALITAS ATAU PRODUKTIVITAS?

Deming melakukan pengkajian tentang bagaimana melakukan perbaikan secara berkelanjutan dan mencapai hasil gemilang dalam organisasi. Dalam pengkajian tersebut Deming memandang kualitas dengan cara baru. Premis pandangan baru Deming terhadap kualitas tersebut dirumuskan sebagai “reaksi Berantai Deming untuk memperbaiki Kualitas”. Premis tersebut menyatakan: “dengan memperbaiki kualitas, biaya akan menurun dan produktivitas meningkat“. Premis Deming tersebut mempunyai implikasi bahwa dengan biaya yang semakin rendah dan kualitas semakin tinggi, maka organisasi mempunyai potensi untuk meningkatkan market share dan pertumbuhannya.

Pada tahun 1950-an Deming mengajar orang-orang Jepang bahwa mereka harus memberikan produk yang berkualitas untuk ekspornya, apabila mereka hendak memperbaiki kualitas hidupnya. Mereka harus memperbaiki kualitas, tidak dengan cara yang telah mereka kerjakan pada waktu-waktu sebelumnya, yaitu dengan inspeksi hasil akhir atau cara quality control tradisional. Deming memberi tahu orang-orang Jepang bahwa mereka perlu memusatkan perhatian pada penciptaan kualitas melalui proses produksi.

Ini berarti bahwa orang-orang Jepang itu disarankan untuk menganut falsafah mendasar dalam manajemennya, yaitu perbaikan kualitas. Gagasan inilah yang oleh Ishikawa kemudian disebut Tools Quality Concept.

Menghayati reaksi berantai Deming ini perlu karena model ini memang merupakan pandangan baru mengenai hubungan antara kualitas, biaya dan produktivitas. Dahulu banyak organisasi yang

berusaha meningkatkan produktivitasnya. Namun membiarkan kualitasnya konstan. Reaksi beraksi menyatakan bahwa turunnya biaya dan meningkatnya produktivitas adalah akibat meningkatnya kualitas.

Dengan reaksi berantai Deming tersebut, maka timbul pertanyaan apakah premis tersebut berlaku dalam segala keadaan? Dengan kata lain, “Kualitas dahulu atau produktivitas dahulu dalam kita meletakkan perencanaan strategik?”

Sebenarnya persoalan yang sebenarnya bukanlah mana yang terdahulu, melainkan siapa yang harus didahulukan. Dari persoalan mendasar tersebut, jelas bahwa kebutuhan customerlah yang harus didahulukan yang berarti kualitas.

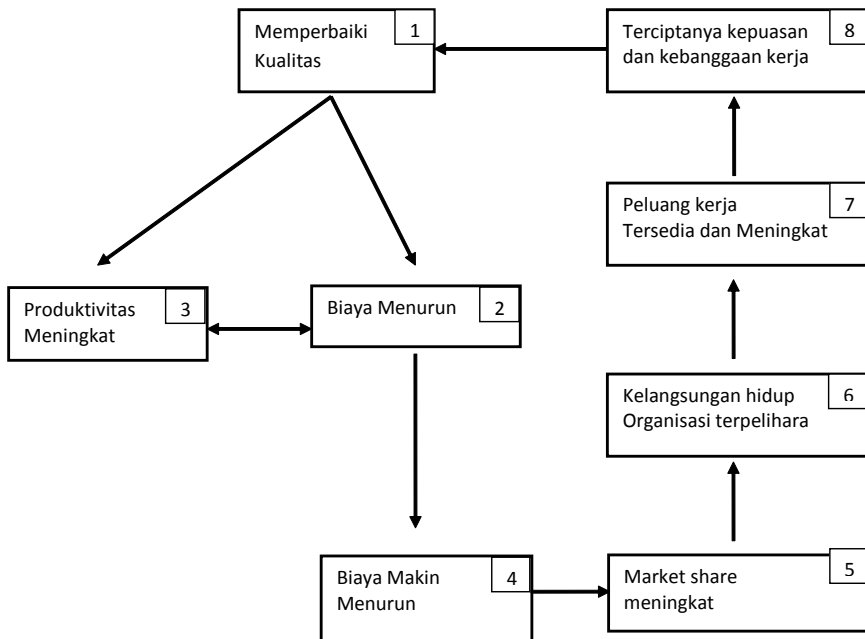
Dalam penelitiannya pada organisasi usaha baru atau proyek baru, Boardman & Hunter (1991) menyatakan bahwa angka banding pengaruh (leverage ration) manajemen kualitas dengan manajemen produktivitas terhadap perbaikan kualitas produk adalah sebagai berikut :

- Dalam operasi produksi = 1 : 1
- Dalam desain proses = 10 : 1
- Dalam desain produk = 100 : 1

Selanjutnya angka banding pengaruh terhadap perbaikan kualitas jasa adalah:

- Dalam kegiatan front-line = 1 : 1
- Dalam desain proses = 20 : 1
- Dalam desain jasa = 300 : 1

Dari data tersebut dapatlah disimpulkan bahwa dalam organisasi usaha baru atau proyek baru kita perlu memulai dengan aspek kualitas dalam melaksanakan desain produk dan jasa. Konsep ini divisualisasikan dalam implikasi reaksi berantai Deming sebagaimana bagan 3.1



Bagan 3-1

Fokus strategi tersebut kemungkinan akan berubah apabila kita menghadapi organisasi yang sedang berjalan. Dalam keadaan demikian ini kita perlu mendalami penghayatan akan situasi dengan menggunakan cara pemecahan persoalan, seperti antara lain cause and effect diagram untuk mengetahui persoalan mana yang perlu kita pecahkan terlebih dahulu : kualitas, produktivitas atau kualitas kehidupan kerja sebagaimana tampak pada bagan segitiga integrasi pada bagan 3.2.

Apabila menggunakan cara pemecahan persoalan tersebut maka menemukan bahwa persoalan utama adalah kualitas, maka persoalan kualitas kita terpecahkan terlebih dahulu. Demikian juga apabila persoalan utama adalah produktivitas maka produktivitas yang harus kita tangani terlebih dahulu. Akhirnya apabila kondisi kerja atau personil merupakan persoalan utama, maka program yang harus dilaksanakan pertama kali adalah kualitas kehidupan kerja

Dari titik sudut atau vertex maupun kita mulai yang menjadi sasaran utama adalah pengendalian biaya yang terletak pada titik pusat (titik berat) segitiga. Ini berarti penggunaan biaya harus betul-betul diarahkan untuk pemecahan persoalan yang dihadapi oleh organisasi.



Bagan 3-2

Untuk memilih langkah mana yang akan diambil, maka berdasarkan prinsip interactive planning sebagaimana dikemukakan oleh Professor Thomas Lee pada symposium LPI-WAPS pada tanggal 1 November 1994, pejabat-pejabat utama organisasi perlu diajak untuk berpartisipasi guna melakukan perencanaan strategis.

Sebagai kesimpulan perlu dikemukakan lagi disini bahwa persoalan mendasar yang dihadapi oleh organisasi, bukannya yang mana yang harus didahulukan, melainkan siapa yang harus diutamakan, yang jelas-jelas adalah customer.

B. KUALITAS ALTERNATIF PENINGKATAN DAYA SAING

Meningkatnya intensitas dan tingkat persaingan biasanya juga akan diikuti dengan semakin tingginya kualitas para pesaing

yang terlibat. Sebagai contoh, Shandy adalah perenang yang sering merajai lomba renang di Indonesia. Dalam seleksi Olimpiade, ia terpilih untuk mewakili olimpiade tersebut, Shandy mempersiapkan dirinya sebagaimana biasanya bila ia menghadapi kejuaraan renang di dalam negeri.

Ternyata di arena olimpiade, lawan-lawan yang ia hadapi jauh lebih tangguh dan berkualitas daripada yang biasa ia hadapi bahkan jauh di atas yang pernah ia bayangkan. Untuk pertama kalinya ia tidak dapat meraih satu medali pun dalam suatu kejuaraan renang. Dengan demikian terlihat bahwa untuk menghadapi persaingan yang kelasnya lebih tinggi dibutuhkan persiapan yang jauh lebih matang.

Dalam era teknologi maju seperti sekarang ini, tidak ada satu pun perusahaan yang tidak terkena dampak globalisasi. Bukan hanya perusahaan besar dan multinasional, tetapi perusahaan kecil juga menghadapi persaingan global.

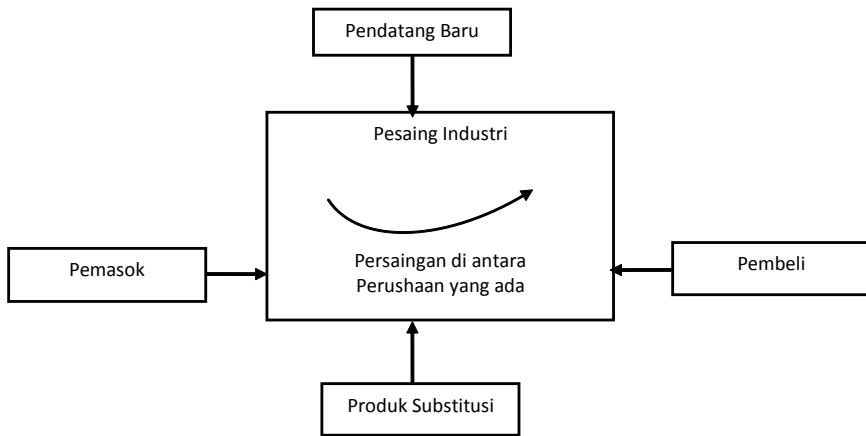
Dalam era perdagangan bebas (liberalisasi perdagangan) sebagaimana yang telah disepakati dalam kerangka AFTA, APEC dan WTO, setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan seluruh dunia. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing juga menuntut setiap perusahaan untuk selalu memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memenuhi apa yang mereka harapkan dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan para pesaing. Perhatian suatu perusahaan tidak terbatas pada produk atau jasa yang dihasilkan saja, tetapi juga pada aspek proses, sumber daya manusia dan lingkungannya. Dewasa ini perhatian terhadap aspek lingkungan hidup semakin besar. Ini tercermin makin maraknya tuntutan terhadap eco-labeling, green marketing dan gerakan-gerakan cinta lingkungan. Dengan demikian lingkungan yang dihadapi suatu perusahaan semakin kompleks. Hanya perusahaan-perusahaan yang benar-benar berkualitas yang dapat bersaing dalam pasar global.

Pada dasarnya setiap perusahaan menghadapi lima kekuatan atau faktor persaingan seperti yang dikemukakan oleh Porter (1980,

1985) yaitu pesaing dalam industri yang sama, bargaining power pemasok, bargaining power pembeli, ancaman pendatang baru dan ancaman dari produk substitusi. Faktor-faktor penentu persaingan pada masing-masing kekuatan persaingan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Faktor penentu persaingan
 1. Pertumbuhan industri
 2. Biaya tetap/nilai tambah
 3. Kelebihan kapasitas intermitten
 4. Diferensiasi produk
 5. Identitas merek
 6. Biaya beralih pemasok
 7. Konsentrasi dan keseimbangan
 8. Kompleksitas informasi
 9. Ragam pesaing
 10. Corporate stakes
 11. Hambatan keluar

- b. Perintah Masuk
 1. Skala ekonomis
 2. Diferensiasi produk
 3. Identitas merek
 4. Biaya beralih pemasok
 5. Kebutuhan modal
 6. Akses ke dalam jaringan distribusi
 7. Keunggulan biaya absolute, berupa :
 - Kurva pengalaman
 - Akses ke sumber input yang diperlukan
 - Desain produk berbiaya murah



Sumber : Porter, M. E. (1985), competitive advantage. New York: The Free Press, p.5

8. Kebijakan pemerintah
 9. Expected relation
- c. Faktor Penentu Kekuatan Pemasok
1. Diferensiasi input
 2. Biaya beralih pemasok dari pemasok dan perusahaan dalam industri
 3. Adanya input substitusi
 4. Konsentrasi pemasok
 5. Pentingnya volume penjualan bagi pemasok
 6. Biaya relatif terhadap pembelian total dalam industri
 7. Dampak input terhadap pembelian total dalam industri
 8. Ancaman integrasi ke depan relatif terhadap ancaman integrasi ke belakang oleh perusahaan dalam industri
- d. Faktor Penentu Ancaman Produk Substitusi
1. Harga dan kinerja produk substitusi
 2. Biaya beralih pemasok
 3. Kecenderungan pembeli terhadap produk substitusi

e. Faktor Penentu Kebutuhan Pembeli

1. Penentu posisi kekuatan pembeli

- a) Konsentrasi pembeli dibandingkan dengan konsentrasi perusahaan
- b) Volume pembeli
- c) Biaya beralih pemasok dari pembeli relatif terhadap biaya beralih pemasok dari perusahaan
- d) Informasi pembeli
- e) Kemampuan melakukan integrasi baik
- f) Produk substitusi
- g) Pull-through

2. Kepekaan harga

- a) Harga/total pembelian
- b) Diferensiasi produk
- c) Identitas merek
- d) Dampak atas kualitas/kinerja
- e) Laba pembeli
- f) Insentif pengambil keputusan

Kompleksitas persaingan suatu industri menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitasnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Kualitas yang ingin dipenuhi harus dilihat dari sudut pandang pelanggan. Sudut pandang pasar atau pelanggan tersebut juga merupakan hal yang penting dalam merancang suatu sistem dan manajemen baru. Demikian pula halnya dengan penerapan MMT dalam suatu perusahaan. Peran dan tanggung jawab divisi dan manajer harus dilihat dari sudut pandang untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Perspektif MMT terhadap kepuasan pelanggan pada hakekatnya adalah bahwa pelanggan merupakan penilai terakhir dari kualitas sehingga prioritas utama dalam jaminan kualitas adalah memiliki piranti yang handal dan sah mengenai penilaian konsumen terhadap perusahaan. Untuk itu diperlukan kerangka dalam manajemen kualitas yang didasarkan pada dua alasan pokok yaitu :

1. Orientasi Pemasaran

Perusahaan-perusahaan memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan pelanggan. Di samping itu perusahaan juga berusaha meningkatkan pangsa pasar, efisiensi dan produktivitas.

2. Orientasi Internal Perusahaan

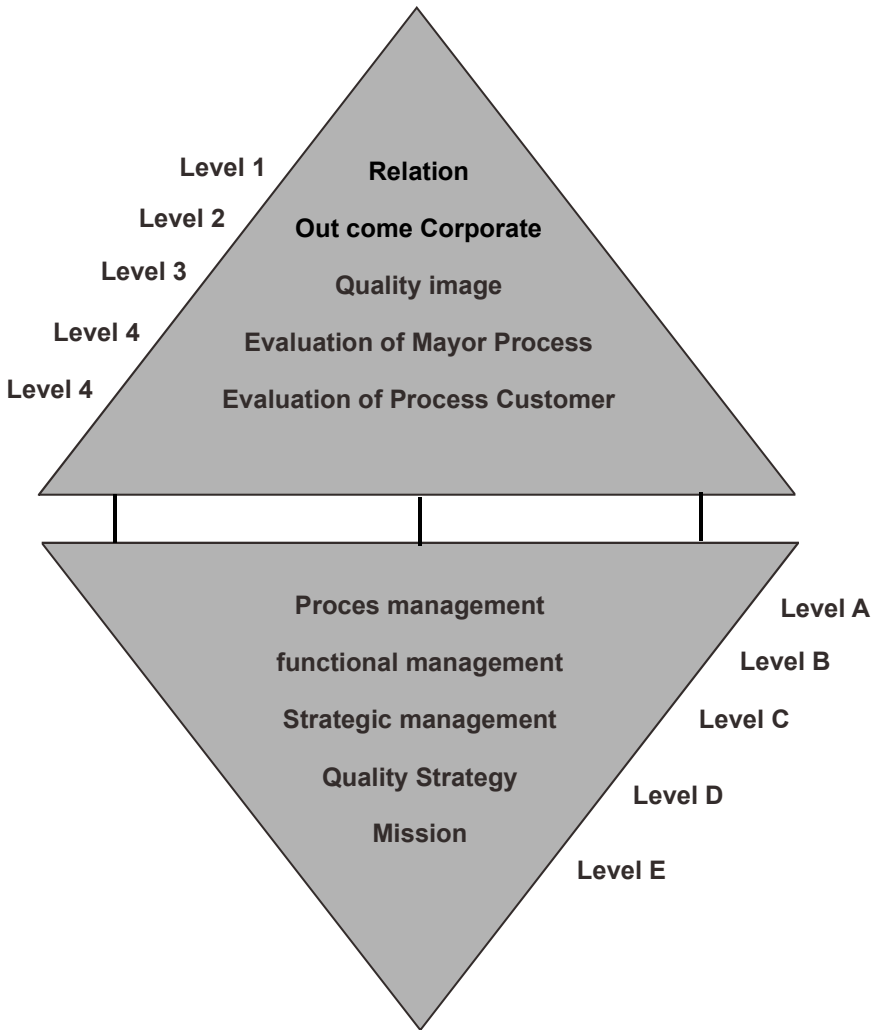
Perusahaan berusaha menghindari losses, spills, waste dan scrap. Selain itu juga diusahakan adanya maksimalisasi usaha karyawan, penghematan energy sumber daya manusia dan pengidentifikasian peluang pemecahan masalah betapa pun kecilnya.

Yang perlu diperhatikan disini adalah bahwa kualitas bukanlah hasil dari kombinasi-kombinasi faktor kebetulan. Oleh karena itu, kualitas harus didefinisikan, dirancang, direncanakan, dan dilaksanakan dengan tepat. Sehubungan dengan itu Lawrence Crosby, mengembangkan suatu kerangka perpaduan kualitas seperti terlihat pada gambar 3-3.

Model ini terdiri atas 2 piramida. Bagan atas piramida berwujud memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan dalam jangka panjang. Ikatan seperti ini memungkinkan perusahaan untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan serta kebutuhan mereka.

Dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan di mana perusahaan memaksimumkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pelanggan yang kurang menyenangkan.

Pada gilirannya kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan atau loyalitas pelanggan kepada perusahaan yang memberikan kualitas memuaskan.



Sumber: Crosby dalam Pawitra (1993) “Kepuasan Pelanggan sebagai Keunggulan daya Saing: Konsep, Pengukuran, dan Implikasi Strategik”. Jurnal Management Prasetya Mulya, Volume 1 Nomor 1 p4

Gambar: 3-3 Kerangka Perpaduan Kualitas

Perusahaan dapat meningkatkan pangsa pasar melalui pemenuhan kualitas yang bersifat customer-driven. Hal ini akan memberikan keunggulan harga dan customer value. Customer value merupakan kombinasi dari manfaat dan pengorbanan yang terjadi apabila pelanggan menggunakan suatu produk atau jasa guna memenuhi kebutuhan tertentu (Bounds, et.al., 1994, p. 64). Bila kualitas yang dihasilkan superior dan pangsa pasar yang dimiliki besar, maka profitabilitasnya terjamin. Dengan demikian kualitas dan profitabilitas berhubungan erat. Perusahaan yang menawarkan produk atau jasa superior pasti dapat mengalahkan pesaingnya yang menghasilkan kualitas inferior.

Kualitas juga dapat mengurangi biaya. Adanya pengurangan biaya ini pada gilirannya akan memberikan keunggulan kompetitif berupa peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan. Kemudian kedua faktor itu dapat memberikan sarana dan dana investasi lebih lanjut dalam hal perbaikan kualitas, misalnya untuk riset dan pengembangan. Secara sederhana manfaat dari kualitas yang superior antara lain :

1. Loyalitas pelanggan yang lebih besar
2. Pangsa pasar yang lebih besar
3. Harga saham yang lebih tinggi
4. Harga yang lebih tinggi
5. Produktivitas yang lebih besar

Semua manfaat di atas pada gilirannya mengarah pada peningkatan daya saing berkelanjutan dalam organisasi yang mengupayakan pemenuhan kualitas yang bersifat customer-driven. Dalam jangka panjang perusahaan demikian akan tetap survive dan menghasilkan laba.

C. SEBAB-SEBAB TERGANGGUNYA GERAKAN KUALITAS DAN PRODUKTIVITAS PADA UMUM-NYA

Sebab-sebab terganggunya gerakan kualitas dan produktivitas pada umumnya telah dirangkum oleh World Academy of Productivity Science (WAPS), yang dewasa ini berpusat pada Virginia Tech,

Amerika Serikat dibawah Dr. D. Scott, President (1993-1997). Rangkuman tersebut merupakan hasil proyek penelitian yang disebut “Delphi Study” pada tahun 1995.

“Academy” yang dalam hal ini merupakan himpunan para cendekiawan terdiri dari kelompok cendekiawan yang disebut “follows” dalam konteks ini “follow” berarti orang-orang yang diterima sebagai anggota keluarga oleh himpunan cendekiawan tersebut karena kontribusinya dalam pengembangan ilmu dalam bidang yang menjadi tugas himpunan tersebut. Dengan demikian “WAPS Fellow” adalah orang-orang yang diterima sebagai anggota keluarga WAPS karena kontribusinya yang penting dan berjalan lama guna memperbaiki kualitas, kualitas kerja, kualitas kehidupan kerja, kualitas kehidupan dan produktivitas. Adapun tujuan WAPS adalah menciptakan sinergi di kalangan “Fellows” tersebut sehingga dampak kegiatannya terhadap usaha kualitas dan produktivitas adalah besar.

Sebab-Sebab Simptomatik

Sebagaimana saya sebutkan di muka, sebab-sebab simptomatik hasil “Delphi Study WAPS” pada tahun 1995 adalah sebagai berikut :

1. Tidak ada pengertian kualitas dan produktivitas (K&P)
 - Definisi K & P dan aplikasinya kacau
 - Konsep K & P tidak jelas
 - Tidak ada sistem diklat yang progmatic untuk memecahkan persoalan secara lebih rasional
2. Tidak ada intensif untuk melakukan perbaikan K&P
 - Tidak ada minat; apatis karena tidak tahu; kurang perhatian
 - Tidak ada dorongan kompetisi
3. Pendekatan jangka pendek
 - Pandangan jangka panjang dianggap sesuatu yang lux
 - Tidak ada kontinuitas usaha
 - Sering berubah arah kegiatan

4. Tidak ada rencana strategik untuk perbaikan
 - Tidak ada tujuan yang jelas
 - Tidak ada rencana tindak yang tegas
 - Proses perencanaan tidak baik
5. Kurang perhatian terhadap kemampuan kreatif anggota organisasi
6. Manajemen keuangan tidak baik
 - Tidak tersedia dana
 - Terlalu tergantung pada aspek keuangan makro
 - Hubungan antar ukuran keuangan makro dan mikro lemah
7. Takut atau enggan mengalami perubahan
8. Tidak ada kepemimpinan dan manajemen yang berkualitas
 - Tidak ada tanggung jawab staf untuk K & P
 - Tidak ada strategik vision pimpinan yang baik
 - Tidak ada bagian-bagian utama yang bertanggung jawab untuk meningkatkan K&P
9. Tidak ada rasa saling percaya dan kerjasama dikalangan anggota ;
 - Tidak ada rasa saling menghormati dan saling percaya di antara golongan praktisi dan akademisi.
10. Tidak ada infrastruktur untuk memobilisasi anggota dalam organisasi
11. Kurang menggalang “team spirit” dalam organisasi
12. Bidang HUMAS kurang terdidik baik
13. Perubahan peraturan pemerintah yang tidak diduga-duga
 - Pajak dan hukum
 - Intervensi pemerintah secara berlebihan
 - Kebijakan yang tidak konduktif bagi kompetisi
14. Tidak ada pengaturan institusional yang mengkoordinasikan upaya K&P
15. Komitmen kepemimpinan dan manajemen yang lemah
 - Tidak tersedia sumber daya yang memadai untuk mendukung kegiatan K&P
 - Tidak ada pusat perhatian pada perbaikan K&P secara kontinu

16. Kurang ada fokus pada kebutuhan “customers”
17. Sistem sosial yang kurang mendukung
 - Pengangguran
 - Industrial base kecil

Sebab-Sebab Mendasar

Sesudah mempelajari sebab-sebab simptomatik di muka, saya mencoba untuk menggali lebih dalam dan memusatkan perhatian pada hal-hal yang tidak begitu tampak jelas tetapi cukup penting. Dengan cara demikian itu, maka nilai-nilai, pengetahuan dan paradigm kita menjadi jelas. Dengan cara demikian, kita coba untuk mengeksplorasi data dan mendalaminya guna mengidentifikasi sebab-sebab mendasar sebagai berikut:

1. Keunggulan Perorangan dan Profesional

Dalam sebab-sebab simptomatik tersebut di muka, disebut-sebut antara lain kepemimpinan, kepercayaan, kerjasama, komunikasi, vision bersama dan kecakapan untuk menandai perubahan.

Tampaknya pada akar-akar isu-isu tersebut terletak masalah “Learning Organization”. Dalam masalah tersebut dipersoalkan bagaimana pemimpin dan manajer memperbaiki keunggulan pribadi dan profesionalnya untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas. Dalam hal ini juga dipersoalkan bagaimana kepercayaan dapat ditumbuhkan dan dibina dalam organisasi.

“Learning Organization” perlu dipimpin oleh individu yang unggul dalam pengetahuan profesionalnya. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan model untuk pengembangan perorangan dan professional. Berdasarkan hal-hal tersebut, sebab-sebab mendasar yang menopang sebab-sebab simptomatik tersebut dimuka adalah “laju pengembangan perorangan dan professional” di kalangan pemimpin gerakan kualitas dan produktivitas. Untuk itu kepemimpinan sejati dalam gerakan perbaikan kualitas dan produktivitas dalam organisasi menuntut keyakinan, vision dan keberanian untuk menempuh maksud tersebut.

2. *Grand Strategy dan Pengukuran*

Grand strategy dan pengukuran disini dimaksudkan sebagai landasan proses belajar. Dalam hubungan tersebut kecakapan untuk menggunakan piranti manajemen guna memungkinkan organisasi berpikir secara statistik mengenai usahanya dalam perbaikan merupakan hal yang penting. Dalam pengertian sederhana, penerapandaur perbaikan “Plan, Do, Check, act” tidak sistem yang kompleks adalah penting. Pimpinan tiap organisasi tentunya perlu mengembangkan “grand strategy” untuk perbaikan proses organisasinya. Pada gilirannya, strategi tersebut perlu diterjemahkan dalam tindakan. Selanjutnya tindakan tersebut pada akhirnya diimplementasikan dan disebarluaskan.

Untuk mengetahui agar strategi dan tindakan tersebut mempunyai dampak positif terhadap kualitas dan produktivitas, kita perlu melakukan pengukuran dan evaluasinya.

Metode dan piranti manajemen tersebut terutama sangat berguna untuk perbaikan organisasi skala besar. Jadi, strategi, tindakan dan ukuran perlu ditunjukkan dalam ruang kendali manajemen.

Dengan cara demikian, proses belajar organisasi dapat dilaksanakan apabila dapat ditunjukkan secara visual hubungan antara strategi dengan tindakan.

Dengan demikian, pengalaman menunjukkan kebutuhan akan piranti manajemen yang dapat membantu pimpinan secara statistik tentang bagaimana dapat dipelihara “constancy of purpose”, konsistensi metoda dan program, serta hubungan antar sebab dan akibat. Jadi tidak adanya perumusan “grand strategy” dan pengukuran merupakan salah satu sebab mendasar yang mengganggu usaha perbaikan kualitas dan produktivitas.

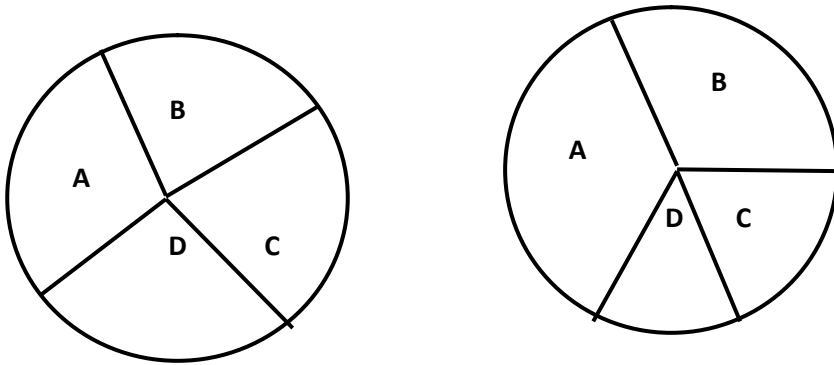
3. *Kerangka Kegiatan Perbaikan*

Dalam kegiatan manajemen, para anggota organisasi itu sepanjang waktunya melaksanakan empat kegiatan besar yaitu:

- a. Membina proses, dalam kegiatan ini anggota organisasi melakukan pekerjaannya sebagaimana diterapkan dalam uraian

- pekerjaan (job description) yang telah dipelajari sebelumnya.
- Melakukan perbaikan “formance” secara perorangan dan/atau secara kelompok
 - Menangani krisis, ini menghadapi dan menangani keadaan darurat serta situasi yang tidak terduga sebelumnya. Jadi kegiatan ini ibarat sekedar memadamkan api yang timbul.
 - Melakukan kesalahan karena belum mengetahui sebelumnya pekerjaannya atau karena kebodohan.

Visualisasi kegiatan-kegiatan tersebut adalah sebagai berikut:



- Kegiatan semua
- Uraian Pekerjaan
- Kegiatan menangani krisis
- Kegiatan bodoh

Pengalaman menunjukkan bahwa kegiatan anggota organisasi terlalu terpukau pada A, C dan D sehingga B kurang menjadi fokus kegiatan. Sesuai data tentang sebab-sebab simptomatik tersebut, tampaknya sumber daya yang ada terlalu dicurahkan untuk mendukung kegiatan A, C dan D. Untuk ini maka pimpinan perlu tanggap untuk menyediakan sumber daya yang memadai guna mendukung kegiatan B.

4. *Pemikiran Kesisteman*

Secara sederhana, dalam pemikiran kesisteman ini, tiap unsur dalam sistem harus dapat bertindak untuk mengoptimasikan “performance” sistem satu tingkat di atas sistem tersebut. Misalnya di lingkungan pendidikan tinggi, tiap pengajar harus berusaha untuk mengoptimalkan “performance” departemen dimana ia menjadi bagiannya. Selanjutnya departemen tersebut memusatkan perhatian untuk mengoptimalkan “performance” universitas, dan universitas berusaha mengoptimalkan “performance” bangsa dan Negara.

Berdasarkan rangkuman sebab-sebab simptomatik tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa salah satu sebab mendasar bergantungnya gerakan kualitas dan produktivitas adalah kurang diterapkannya pemikiran kesisteman. Pemikiran kesisteman ini semakin diperlukan apabila kita menangani organisasi atau sistem yang benar dan kompleks.

5. *Penggabungan dan pengaturan “Vision”*

Dari daftar sebab-sebab simptomatik tersebut dimuka, dapat disimpulkan bahwa bergantungnya gerakan kualitas dan produktivitas antara lain karena kurang adanya penggabungan dan pengaturan “vision”. Penggabungan dan pengaturan “vision” tersebut merupakan persoalan tiap pimpinan organisasi.

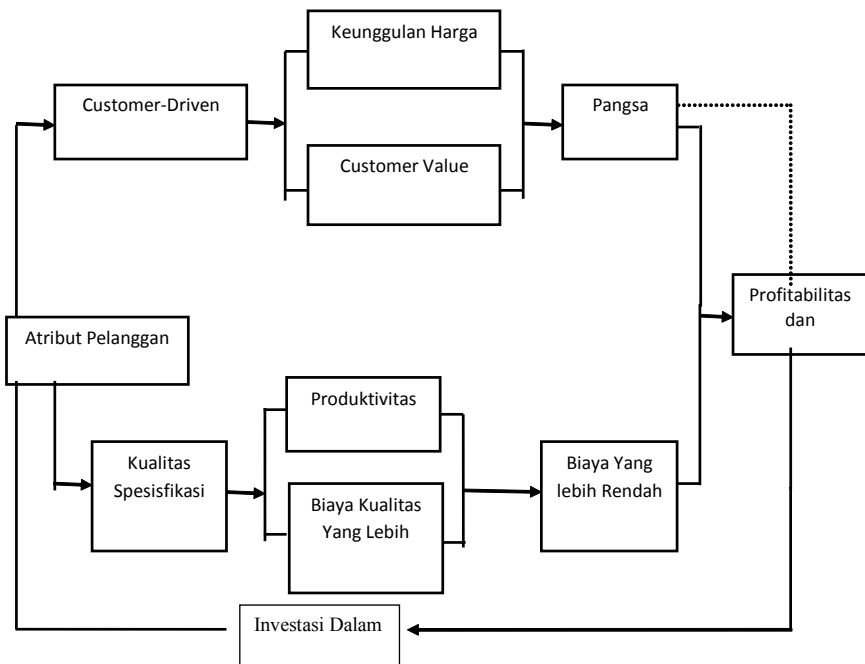
Menurut pengalaman, apabila unsur-unsur sistem besar (extended system) diintegrasikan untuk menggabungkan dan mengatur “vision” bersama dengan di manage secara baik, maka merupakan usaha yang baik. Menurut Edwards Deming, mengintegrasikan “vision” tersebut harus diikuti oleh integrasi konsep dan metode guna lebih memperlancar usaha perbaikan kualitas dan produktivitas.

Dari penjelasan dimuka, dapatlah disimpulkan bahwa hasil “Delphi Study” WAPS tahun 1995 yang membentuk sebagai sebab-sebab simptomatik sangat diperlukan untuk tingkat operatif. Untuk tingkat pimpinan, sebab-sebab mendasar sangat diperlukan guna memperluas wawasan pimpinan dalam memimpin gerakan kualitas dan produktivitas secara optimal.

E. KOMPONEN-KOMPONEN MENUNJANG DAYA SAING

Dalam suatu sistem perekonomian yang global dan saling terkait, daya saing perusahaan-perusahaan yang ada dipengaruhi oleh kondisi makro, seperti sistem politik, sosial, ekonomi, hankam dan lain-lain. Umumnya kekuatan ekonomi suatu Negara juga dipengaruhi daya saing dan kekuatan perusahaan-perusahaan yang ada di Negara tersebut. Dalam konteks suatu Negara, indikator status daya saing yang sering digunakan adalah :

1. Standar hidup, biasanya berupa gross national product (GNP) per kapita
2. Investasi, yaitu presentase GNP yang ditanamkan dalam sektor pendidikan, peralatan, fasilitas, dan riset pengembangan
3. Produktivitas pemanufakturan, yaitu jumlah output yang dihasilkan oleh setiap karyawan sektor manufaktur
4. Perdagangan yaitu pertumbuhan ekspor dan surplus perdagangan.



Ada beberapa komponen dasar yang bermanfaat dalam mendukung peningkatan daya saing, yaitu kebijakan industri, teknologi dan sumber daya manusia.

Kebijakan Industri

Untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan diperlukan kerjasama yang harmonis antara pemerintah dan sektor swasta. Hubungan tersebut dituangkan dalam bentuk kebijakan industri yang bertujuan untuk menyediakan insentif yang dapat mendorong bisnis untuk berperilaku yang mengarah pada peningkatan daya saing dan menyingkirkan rintangan-rintangan yang mengurangi daya saing. Komponen-komponen yang diperlukan dalam kebijakan industri tersebut meliputi :

- Investasi dalam penelitian dan pengembangan
- Perluasan sektor industri
- Pemanfaatan praktik-praktik pemanufakturan terbaik
- Investasi dalam instruktur teknologi tinggi
- Alih teknologi
- Ekspor industri
- Reformasi dan investasi pendidikan
- Insentif pajak

Teknologi

Teknologi merupakan penjelmaan secara fisik dari pengetahuan. Oleh karena itu, di dalam lingkungan kompetitif dimana pengetahuan menduduki peranan vital, teknologi yang dirancang dengan baik guna memperluas manusia dapat meningkatkan daya saing organisasi.

Produktivitas dan kualitas perusahaan-perusahaan kecil di Jepang dipacu melalui proses adopsi teknologi manufaktur maju yang dapat meningkatkan daya saing secara efektif. Teknologi-teknologi yang memberikan daya saing di pasar global bagi Jepang tersebut antara lain :

- Assembly robots

- CNC machine Tools
- Flexible Manufacturing Cells
- Computer Aided Design (CAD)
- Automated Inspection
- Material Handling Robots
- Automated Warehouse Equipment

Dengan belajar dari pengalaman Jepang, sudah sepatutnya perusahaan-perusahaan manufaktur kecil di Indonesia mulai menggunakan teknologi mutakhir yang berguna dalam peningkatan daya saing industri. Salah satu upaya yang kini giat dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia adalah sistem bapak angkat, dimana diharapkan agar perusahaan besar memberikan bantuan teknis kepada perusahaan kecil, sehingga pada saat nanti ekspor Indonesia juga dapat terangkat.

Sumber Daya Manusia

Tak dapat dipungkiri lagi bahwa sumber daya yang paling bernilai bagi peningkatan daya saing adalah sumber daya manusia. Hal ini jelas terlihat dari pengalaman Jerman dan Jepang yang bangkit dari kehancuran akibat Perang Dunia II. Kedua Negara tersebut tidak memiliki bantuan sumber daya alam. Yang mereka miliki hanyalah penduduk (orang). Oleh karena itu mereka memiliki untuk mengembangkan dan mengorganisasikan sumber daya manusia sebagai upaya pengembangan ekonomi mereka.

Banyak hal yang dapat kita pelajari dari kesuksesan Jerman dan Jepang, diantaranya yaitu strategi yang mereka terapkan dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan daya saing di pasar global. Strategi tersebut antara lain terdiri dari :

1. Kerjasama diantara perusahaan, tenaga kerja dan pemerintah.

Baik di Jepang maupun di Jerman menggunakan sosial partner. Sebelum perang dunia II, para eksekutif bisnis memiliki pandangan yang sama seperti Amerika yaitu cenderung individualis. Akan tetapi di Jerman misalnya adanya krisis akibat kalah perang telah mengubah pandangan tersebut. Mereka mulai yakin bahwa

pelaku bisnislah haruslah bekerja sama dengan pelaku ekonomi utama lainnya dalam usaha membangun kembali masyarakat Jerman. Mereka juga berupaya menghubungkan tujuannya pribadinya dengan kepentingan Negara yang lebih besar secara keseluruhan.

2. *Pendidikan dan Pelatihan Yang Berkualitas Tinggi*

Cara yang ditempuh oleh Jerman dan Jepang dalam hal penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbeda. Jerman menggunakan program magang yang sangat terstruktur yang menekankan pada pengembangan keterampilan dan prestasi akademik, sedangkan Jepang mengandalkan pendidikan dasar dan lanjutan yang dilengkapi dengan pelatihan yang bersifat industri based untuk mempersiapkan karyawan garis depan (front line).

3. *Keterlibatan dan Empowerment Karyawan*

Baik di Jepang maupun di Jerman, para karyawan dilibatkan dalam fungsi-fungsi yang secara tradisional dipandang sebagai fungsi manajemen di Amerika. Fungsi-fungsi ini meliputi penentuan jam kerja, pengenalan teknologi baru, penetapan tingkat kompensasi, perencanaan sumber daya manusia, perancangan pekerjaan dan pengadaan pelatihan.

4. *Kepemimpinan Pada Setiap Level*

Di Jerman dan di Jepang kepemimpinan terdapat pada setiap level dan pelatihan kepemimpinan disediakan tidak bagi para manajer, tetapi juga para karyawan front-line. Hal ini berguna dalam meningkatkan kualitas keterlibatan karyawan dalam usaha perbaikan terus menerus.

5. *Kerjasama Tim*

Baik di Jerman maupun di Jepang, bukan hanya pekerjaan saja yang dilakukan oleh tim karyawan, tetapi perencanaan dan perancangan pekerjaan, pengenalan teknologi baru, dan penetapan tingkat kompensasi juga dilakukan oleh tim tersebut yang melibatkan wakil dari tenaga kerja dan manajemen.

F. BUDAYA KUALITAS SEBAGAI PENUNJANG DAYA SAING

Guna memahami budaya kualitas, terlebih dahulu perlu dipahami konsep budaya dan budaya organisasi. Budaya mengandung berbagai aspek pokok (Bounds, et.al., 1994, p. 101), seperti :

- Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok.
- Budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian.
- Budaya berisi kebiasaan dan tradisi.
- Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu.
- Budaya mengarahkan perilaku : kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma.
- Budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

Budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Hal ini terlihat pada bagaimana karyawan berperilaku, harapan karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar dalam hal bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan budaya kualitas sendiri adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus (Geotsch dan Davis, 1994, p. 122). Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur dan harapan yang meningkatkan kualitas. Karakteristik umum organisasi yang memiliki budaya kualitas adalah :

- ❖ Perilaku sesuai dengan slogan
- ❖ Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus
- ❖ Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan

- ❖ Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim
- ❖ Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan; tanggung jawab tidak didelegasikan
- ❖ Sumber daya yang memadai disediakan dimana pun dan kapan pun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus menerus
- ❖ Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus
- ❖ Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus
- ❖ Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal
- ❖ Pemasok diperlukan sebagai mitra kerja

Mekanisme Perubahan Budaya

Komitmen manajemen puncak terhadap kualitas perlu disampaikan dan didukung semua pihak dalam organisasi. Oleh karena orang cenderung mengamati dan mempelajari komitmen terhadap perubahan melalui pengalaman, simbol-simbol dan perilaku yang tampak, maka pihak manajemen puncak harus menunjukkan perilaku dan aktivitas yang sesuai dengan harapan. Dalam kaitannya dengan perubahan budaya, ada suatu mekanisme perubahan dari budaya tradisional ke arah budaya kualitas.

Tabel 3-1 Mekanisme Perubahan Budaya

| No. | Fokus | Dari Budaya Tradisional | Menjadi Budaya Kualitas |
|-----|--------------|-------------------------|--|
| 1. | Rencana | Anggaran Jangka Pendek | Isu-isu strategi masa depan |
| 2. | Organisasi | Hirarki rantai komando | Partisipasi/ empowerment |
| 3. | Pengendalian | Laporan varians | Ukuran dan informasi kualitas untuk self-control |
| 4. | Komunikasi | Top-down | Top-down dan bottom-up |

| | | | |
|----|----------------------|-------------------------------|--|
| 5. | Keputusan | Ad hoc/manajemen krisis | Perubahan yang terencana |
| 6. | Manajemen fungsional | Parochial, kompetitif | Cross-function, integrative |
| 7. | Manajemen kualitas | Fixing/one-shot manufacturing | Preventif/berkelanjutan, semua fungsi dan kualitas |

Sumber : Ross, J.E. (1994), Total Quality Management, 2nd ed. London : Kogan Page Limited.

Ada beberapa hal yang perlu dipahami dalam melakukan perubahan budaya. Hal-hal tersebut akan diuraikan berikut ini:

- *Pahamilah sejarah terciptanya budaya yang sudah ada*
Budaya organisasi tidak muncul dengan sendirinya, tetapi disusun oleh manajemen lama untuk mengatasi berbagai masalah yang timbul saat itu. Mungkin saja saat ini budaya tersebut menghambat daya saing perusahaan. Akan tetapi seiring dengan perubahan waktu dan kondisi, mungkin saja kebijakan, tradisi dan aspek budaya lainnya yang saat ini diragukan malah lebih sesuai pada suatu saat nanti dan dalam kondisi yang berbeda. Oleh karena itu pahamiilah sejarah terciptanya budaya yang sudah ada sebelum mencoba untuk mengubahnya.
- *Jangan memusuhi sistem yang sudah ada, tetapi perbaikilah*
Memusuhi sistem yang sudah ada tidak sama dengan memperbaikinya. Memusuhi sistem terjadi apabila perubahan dilakukan tanpa memahami mengapa sistem yang sudah ada berjalan seperti sekarang dan tanpa memahami secara sungguh-sungguh apa yang perlu diubah dan penyebab perubahan tersebut. Sebelum melakukan perbaikan sesuatu, sebaiknya terlebih dahulu dipahami apa yang salah, penyebabnya dan bagaimana melakukan perubahan agar dapat yang lebih baik.
- *Bersiaplah untuk mendengarkan dan memahami*
Faktor penghambat utama terjadinya perubahan dalam setiap organisasi adalah manusia. Sebagai akibatnya, para pendukung

perubahan mudah mengalami frustrasi dan beranggapan bahwa “kalau saja tidak ada orang-orang ini, pasti segala sesuatunya berjalan dengan lancar”. Akan tetapi organisasi merupakan kumpulan orang. Oleh karena itu orang dan sistem yang perlu diperhatikan. Bersiaplah untuk mendengarkan dan amatilah yang tidak dikatakan. Cobalah mendengar apa yang dikatakan dan amatilah apa yang dikatakannya.

- *Libatkanlah setiap orang yang dipengaruhi oleh perubahan*
Menolak perubahan adalah perilaku alamiah. Cara yang paling efektif untuk mengajak karyawan mengikuti perubahan adalah melibatkan mereka dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan. Selain itu juga memberikan mereka kesempatan untuk mengungkapkan persoalan dan kekhawatiran.

Penolakan Terhadap Perubahan Budaya

Umumnya setiap perubahan ditolak atau ditentang dalam setiap organisasi. Penolakan terhadap perubahan merupakan perilaku organisasi normal. Dalam hal ini suatu organisasi mirip dengan organism biologis. Dari perspektif budaya organisasi, makhluk asingnya adalah perubahan dan organisasinya adalah organisasi yang akan berubah. Perbaikan terus menerus mengandung makna perubahan terus menerus. Untuk menjamin perbaikan terus menerus, organisasi harus dapat mempermudah perubahan terus menerus.

Kebanyakan orang yang memahami menerima bahwa perubahan organisasi akan ditentang. Oleh karena itu agar dapat menjadi agen perubahan yang efektif, seorang harus memahami mengapa hal itu ditolak. Juran menggambarkan perubahan organisasi sebagai “pertentangan antar budaya”. Dalam setiap organisasi biasanya ada pendukung perubahan dan penentangannya. Para pendukung perubahan berfokus pada manfaat perubahan yang diharapkan. Sedangkan para penentang berfokus pada ancaman yang dirasakan atas status. Keyakinan, kebiasaan dan keamanan mereka. Kedua kelompok memiliki persepsi yang berbeda terhadap usulan perubahan yang sama (lihat tabel 3-2).

Langkah-langkah ini akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Mengadopsi paradigma baru yang mendukung perubahan. Paradigma tradisional para pendukung perubahan adalah sebagai berikut :
 - Pendukung perubahan terlalu berfokus hanya pada hasil dan manfaat yang diharapkan
 - Pendukung perubahan seringkali tidak menyadari bagaimana para penentang potensial mempersepsikan perubahan yang diusulkan
 - Pendukung perubahan seringkali tidak sabar terhadap perhatian atau keprihatinan para penentang.

| Usulan Perubahan | Persepsi Pendukung Perubahan | Persepsi Penentang Perubahan |
|--|---|---|
| Otomatisasi proses produksi | Meningkatkan produktivitas | Ancaman kehilangan pekerjaan |
| Memprakarsai keterlibatan dan empowerment karyawan | Memusatkan sumber daya pada usaha perbaikan terus menerus | Kehilangan kekuasaan |
| Melakukan kerjasama dengan pemasok | Kombinasi bisnis yang saling menguntungkan | Perusakan jaringan pengadaan yang sudah ada |
| Mengadakan program pendidikan dan pelatihan karyawan | Peningkatan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja | Pemborosan |
| Bergabung dengan jaringan pemanufakturan | Meningkatkan daya saing, membayar biaya bersama dan menggunakan sumber daya bersama | Pesaing akan merebut apa yang telah kita miliki |

Sumber : Goetsch, D.L. and S. Darvis (1994), Introduction to Total Quality: Quality, productivity, Competitiveness. Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall International, Inc.,p.128.

Apabila perubahan akan dilakukan, para pendukungnya harus melakukan paradigma yang berbeda. Jika perubahan didukung, pertanyaan-pertanyaan berikut perlu mendapat perhatian:

- Siapa yang akan dipengaruhi oleh perubahan tersebut dan bagaimana pengaruhnya?
 - Bagaimana perubahan tersebut dirasakan oleh mereka yang terkena pengaruhnya?
 - Bagaimana persoalan orang yang dipengaruhi perubahan dapat dikurang?
2. Memahami persoalan para penentang potensial?

Yang penting dalam rangka ini adalah sikap empati atau menempatkan diri pada sisi pandang dan posisi para penentang. Ada beberapa alasan yang mendasari penolakan terhadap perubahan yaitu :

- Keterkejutan dan kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui (unknown).
Bila perubahan yang inovatif atau secara radikal berbeda diperkenalkan tanpa pemberitahuan sebelumnya, maka para karyawan yang dipenuhi perubahan tersebut akan khawatir akan implikasinya.
- Iklim ketidakpercayaan/kecurigaan
Sikap saling curiga dapat mengakibatkan berantakannya rencana-rencana perubahan, sekalipun rencana tersebut sangat baik.
- Takut gagal
Perubahan pekerjaan yang bersifat intimidasi dapat menyebabkan para karyawan meragukan kemampuan mereka sendiri. Hal ini dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan diri serta terhambatnya pertumbuhan dan perkembangan pribadi karyawan.
- Kehilangan status dan atau keamanan pekerjaan
Perubahan-perubahan administratif atau teknologikal yang mengancam kekuasaan atau mengeliminasi pekerjaan tertentu umumnya akan menjadi pemicu terbentuknya penolakan yang kuat.
- Pekerjaan yang lebih banyak
Kadang kala perubahan berarti semakin banyak pekerjaan,

paling tidak pada permulaannya. Hal ini karena orang harus mempelajari informasi lebih banyak atau meningkatkan keterampilan baru sebelum mengadakan perubahan. Untuk periode yang tidak diketahui lamanya, mereka harus bekerja lebih lama.

- Tekanan rekan kerja

Seseorang yang tidak secara langsung dipengaruhi oleh suatu perubahan bisa saja secara aktif menolaknya untuk melindungi kepentingan-kepentingan teman-teman dan rekan kerjanya.

- Gangguan terhadap tradisi budaya dan atau hubungan kelompok.

Bilamana saja seorang ditransfer, dipromosikan atau ditugaskan kembali, dinamika budaya dan kelompok akan mengalami disequilibrium.

- Konflik kepribadian

Kepribadian dari agen perubahan dapat mempengaruhi penolakan terhadap perubahan. Bila agen tersebut tidak disukai, maka penolakan yang timbul akan semakin besar.

- Kurangnya arah dan atau timing yang tidak tepat.

Perubahan yang dilakukan dengan cara yang tidak pantas atau dalam waktu yang tidak tepat dapat menimbulkan penolakan.

3. Melaksanakan strategi mengembangkan perubahan

Untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan, Juran merekomendasikan strategi-strategi berikut untuk diterapkan:

- Libatkan para penolak potensial

Dengan demikian mereka dalam tahap perencanaan perubahan, maka organisasi dapat menjamin bahwa mereka memahaminya dan memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pandangan dan persoalannya mengenai perubahan itu. Keterlibatan ini juga dapat menimbulkan rasa kepemilikan dalam perubahan, yang pada gilirannya dapat mengubah para penolak menjadi mendukung perubahan.

- Hindarilah kejutan-kejutan

Perubahan bersifat tidak dapat diramalkan dan mengandung ketidakpastian. Hal ini yang menyebabkan orang menolak perubahan. Oleh karena itu sebaiknya para penolak potensial dilibatkan dalam proses perubahan tersebut, sehingga mereka tidak mengalami kejutan.

- Mulailah secara perlahan pertama kali
Untuk mendapatkan dukungan dari para penolak potensial, organisasi perlu memberikan waktu kepada mereka untuk mengevaluasi usaha perubahan, mengungkapkan permasalahannya, mempertimbangkan manfaatnya dan mencari cara untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi.
- Mulailah dari yang kecil dan bersikaplah luwes.
Perubahan akan dapat lebih diterima bila para pendukung mulai dari yang kecil dan bersikap luwes untuk meninjau kembali strategi yang tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan.
- Ciptakan lingkungan yang positif
Lingkungan tempat terjadinya perubahan ditentukan oleh sistem kompensasi dan penghargaan serta contoh yang ditetapkan oleh para manajer. Oleh karena itu perlu dikembangkan sistem kompensasi dan penghargaan yang dapat mengimbangi resiko yang dihadapi, serta penghargaan atas ide-ide perbaikan (meskipun bila ide itu tidak berhasil).
- Masukkanlah perubahan tersebut
Perubahan akan dapat diterima lebih mudah bila dimasukkan dalam budaya organisasi yang sudah ada.
- Berikan Quid Pro Quo
Strategi ini mengandung pengertian bahwa bila memerlukan sesuatu berikan pula sesuatu. Misalnya perubahan menuntut usaha ekstra dari sebagian karyawan selama periode waktu tertentu, maka organisasi harus memberikan kompensasi tambahan atas perubahan tersebut. Dengan demikian para karyawan tersebut akan merasa dihargai.

- Berikan tanggapan dengan cepat dan secara positif
Bila para penolak potensial mengajukan pertanyaan atau mengungkapkan persoalannya, maka para pendukung harus memberikan tanggapan secara cepat dan positif.
Dengan demikian persoalan yang ada dapat teratasi sebelum menjadi suatu masalah. Selain itu hal ini juga menunjukkan bahwa setiap persoalan karyawan dianggap penting.
- Bekerjalah dengan pemimpin-pemimpin yang diakui
Dalam setiap organisasi ada orang yang dianggap sebagai pemimpin. Pemimpin ini bisa orang yang memiliki kedudukan tertentu (penyelia, manajer madya, ketua tim dan lain-lain) dan bisa juga pemimpin informal (karyawan yang sangat dihargai karena pengalaman atau pengetahuan dan keterampilannya yang tinggi). Dukungan dari para pemimpin ini sangat penting karena karyawan lain menjadikan mereka sebagai panutan. Cara terbaik untuk mendapatkan dukungan mereka adalah dengan melibatkan mereka dalam perencanaan perubahan dari tahap permulaan.
- Hargai dan hormati setiap orang
Strategi ini sangat mendasar dalam segala aspek total quality dan membutuhkan perilaku yang menghargai sumber daya manusia sebagai sumber daya organisasi yang paling tinggi nilainya.
- Bersikaplah konstruktif
Perubahan tidak dilakukan semata-mata hanya untuk berubah, tetapi dilakukan untuk perbaikan secara terus menerus. Karena itu harus dimulai secara konstruktif dari perspektif bagaimana perubahan tersebut dapat menghasilkan perbaikan.

Pembentukan Budaya Kualitas

Untuk mengubah budaya organisasi dari yang tradisional menjadi budaya kualitas diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi perubahan-perubahan yang dibutuhkan
Budaya organisasi menentukan bagaimana orang-orang didalamnya berperilaku, menanggapi masalah dan berinteraksi. Untuk mengetahui apakah suatu organisasi telah memiliki budaya kualitas, maka perlu dilakukan penilaian secara komprehensif apakah organisasi yang bersangkutan telah memiliki karakteristik-karakteristik budaya sebagai berikut :
 - Komunikasi yang terbuka dan terus menerus
 - Kemitraan internal yang saling mendukung
 - Pendekatan kerjasama tim dalam proses dan dalam mengatasi masalah
 - Obsesi terhadap perbaikan terus menerus
 - Pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara luas
 - Menginginkan masukan dan feedback dari pelanggan
2. Menuliskan perubahan – perubahan yang direncanakan
Penilaian komprehensif terhadap budaya organisasi yang ada pada saat ini biasanya akan mengidentifikasi perbaikan-perbaikan yang perlu dilakukan. Perbaikan ini membutuhkan perubahan dalam status quo. Perubahan ini harus didaftar tanpa disertai keterangan atau penjelasan.
3. Mengembangkan suatu rencana untuk melakukan perubahan
Rencana untuk melakukan perubahan dikembangkan berdasarkan model siapa-apa-kapan-dimana-bagaimana. Masing – masing elemen ini merupakan bagian penting dari rencana. Bagian tersebut adalah sebagai berikut :
 - Siapa yang akan dipengaruhi perubahan tersebut? Siapa yang harus dilibatkan agar perubahan tersebut dapat berhasil? Siapa yang mungkin menentang adanya perubahan?
 - Tugas-tugas apa saja yang harus diselesaikan? Apa yang menjadi hambatan utama? Proses dan prosedur apa yang akan dipengaruhi perubahan tersebut?
 - Kapan perubahan itu harus dilaksanakan? Kapan perkembangannya harus diukur? Kapan tugas-tugas yang berhubungan dengan perubahan itu harus diselesaikan?

Kapan pelaksanaan dirampungkan?

- Dimana perubahan itu harus dilaksanakan? Orang dan proses mana yang akan dipengaruhi?
- Bagaimana perubahan itu harus dilakukan? Bagaimana pengaruhnya terhadap orang dan proses yang ada pada saat ini? Bagaimana pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas, produktivitas dan daya saing?

4. Memahami proses transmisi emosional

Pendukung perubahan memainkan peranan penting dalam pelaksanaan perubahan. Keberhasilan pelaksanaan perubahan tersebut sangat tergantung pada kemampuan para pendukung di dalam memainkan peranannya. Mereka harus memahami fase-fase transisi emosional yang dilewati seseorang bila menghadapi perubahan, terutama perubahan yang tidak diharapkan. Transisi emosional terdiri atas tujuh fase yaitu guncangan (shock), penolakan(denial), realisasi (realization), penerimaan (acceptance), pembangunan kembali (rebuilding), pemahaman (under standing) dan penyembuhan (recovery).

5. Mengidentifikasi orang kunci dan menjadikan mereka pendukung perubahan

Orang kunci adalah orang-orang yang dapat mempermudah pelaksanaan perubahan dan orang-orang yang dapat menghambat pelaksanaan tersebut. Orang kunci harus diidentifikasi, dilibatkan dan diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan permasalahannya.

6. Menerapkan hearts and mind approach

Orang cenderung bereaksi terhadap perubahan lebih banyak berdasarkan level emosional (hearts) daripada level intelektual (mind) paling tidak pada permulaannya. Oleh karena itu para pendukung perubahan perlu menerapkan strategi komunikasi yang rutin dan terbuka. Setiap orang bahkan penentang yang paling keras diberi kesempatan untuk menyampaikan persoalan dan keberatannya dalam forum terbuka. Kemudian keberatan tersebut dijawab dengan obyektif, sabar dan tidak bersifat

pembelaan.

7. Menerapkan strategi courtship (kemesraan)

Courtship merupakan tahap dimana suatu hubungan berjalan secara lamban tetapi berarti, ke arah yang diharapkan. Bila pendukung perubahan menganggap hubungannya dengan penentang potensial sebagai hubungan yang mesra, maka mereka akan dapat melibatkan para penentang tersebut dengan lebih baik dan akhirnya dapat mengubah mereka menjadi pendukung perubahan.

8. Memberikan dukungan

Strategi ini meliputi dukungan material, moral dan emosional yang dibutuhkan orang dalam menjalani perubahan.

G. ISO-9000 DAN DAYA SAING

Salah satu kunci sukses agar dapat bersaing di pasar global adalah kemampuan untuk memahami atau melampaui standar-standar yang berlaku. Secara historis, ada beraneka ragam standar seperti halnya banyaknya jenis produk-produk manufaktur yang dihasilkan oleh suatu Negara. Adanya pasar global menyebabkan situasi seperti ini tidak dapat lagi dipertahankan.

Pembentukan masyarakat Ekonomi Eropa semakin meningkatkan kebutuhan akan adanya standar yang sama. Mereka menggolongkan produk kedalam dua kategori yaitu yang diatur (regulated) dan yang tidak diatur (non-regulater). Produk-produk yang diatur yang berdampak pada kesehatan, keselamatan atau lingkungan mewakili 10 sampai 15% dari keseluruhan produk yang diproduksi dan dijual kepasar Eropa, termasuk setengah dari volume barang impor dari Amerika Serikat. Dokumen yang disebut “EC Directive” berisi persyaratan-persyaratan untuk produk yang diatur. Persyaratan tersebut meliputi :

1. Persyaratan esensial, yang diharapkan pada produk itu sendiri
2. Prosedur penilaian ketaatan, meliputi pengujian prototif rancangan produk dan untuk berbagai kasus, pengawasan terus

menerus terhadap operasi manufaktur atau sertifikasi sistem kualitas atau registrasi.

Apabila kualitas ditentukan oleh pelanggan, maka standar-standar kualitas sama (equivalen) dengan harapan pelanggan yang tertulis. Untuk menjamin adanya keseragaman dalam kualitas, maka perlu dibentuk standar-standar yang sama pula. Dengan cara ini maka apa yang dianggap sebagai produk berkualitas di suatu Negara juga akan dapat diterima di Negara lainnya. Ini merupakan aspek yang penting dalam liberalism perdagangan.

Salah satu standar yang paling penting adalah ISO 9000 yang dihasilkan oleh Internasional Organization for Standardization di Jenewa, Swiss. ISO 9000 yakni sekumpulan standar sistem kualitas universal memberikan kerangka yang sama bagi jaminan kualitas yang dapat dipergunakan di seluruh dunia. Tujuan utama dari ISO 9000 ini yaitu:

1. Organisasi harus mencapai dan mempertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli
2. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemen sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan
3. Organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual

ISO 9000 sendiri adalah suatu rangkaian dari lima standar mutu internasional. Seri tersebut di beri nama sedemikian rupa sehingga terdiri dari lima set standar atau kriteria, dengan kondifikasi angka berurutan mulai dari 900.

Standar pertama yaitu ISO 9000 merupakan suatu peta jaringan yang memberikan definisi dasar dan konsep-konsep, serta menerangkan bagaimana suatu perusahaan memilih dan menggunakan standar yang lain dalam seri tersebut.

Tujuan dari standar ISO 9000, 9002, 9003 adalah untuk memberikan jaminan kualitas dalam hal kontraktual dengan pihak

luar. Ini merupakan standar yang digunakan untuk mencatat sistem kualitas pemasok. Ketiga standar ini bersifat saling melengkapi dan pemilihannya tergantung pada ruang lingkup dan kompleksitas operasi perusahaan, serta ukuran bisnisnya.

ISO 9000 adalah standar yang paling komprehensif dan digunakan untuk menjamin kualitas pada tahap perancangan dan pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan jasa. Standar ini digunakan khususnya oleh perusahaan manufaktur yang merancang produk dan membuatnya sendiri.

ISO 9002 digunakan untuk memenuhi persyaratan produksi dan instalasi yang memerlukan jaminan. Sebagai contoh, bila suatu produk dibuat dengan spesifikasi yang ditentukan oleh pihak lain.

ISO 9003 adalah standar yang kurang rinci. Standar ini dibutuhkan hanya untuk menjamin pemeriksaan dan uji akhir. Standar ini juga khusus digunakan untuk badan-badan seperti laboratorium pengujian, pusat-pusat kalibrasi dan distributor peralatan yang melakukan pemeriksaan dan pengujian produk-produk yang dipasok.

ISO 9004 digunakan untuk kepentingan intern dan bukan untuk situasi kontraktual. Standar ini antara lain mencakup unsur-unsur pokok yang ikut mempengaruhi sistem jaminan kualitas, termasuk didalamnya tanggung jawab manajemen. Pemasaran, pengadaan, langkah pengendalian, pemanfaatan sumber daya manusia, faktor keamanan produk, dan penggunaan metode statistik.

Tabel 3-5 Standar ISO – 9000

| <i>Tipe</i> | <i>Nama</i> | <i>Deskripsi</i> |
|--|-------------------------|--|
| Pedoman | ISO 9000 (1987) | Pedoman untuk pemilihan dan penggunaan standar |
| | ISO 9000-2 (prospektif) | Pedoman penerapan ISO 9001, ISO 9002, dan ISO 9003 |
| | ISO 9000-3 (1991) | Pedoman dalam penerapan ISO 90011 untuk pengembangan, penawaran dan pemeliharaan perangkat lunak |
| | ISO 8402 (1986) | Perbendaharaan istilah kualitas |
| Sistem Kualitas (Model Kontraktual) | ISO 9001 (1987) | Model untuk jaminan kualitas dalam desain/pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan jasa |
| | ISO 9002 (1987) | Model untuk jaminan kualitas dalam produksi dan instalasi |
| | ISO 9003 (1987) | Model untuk jaminan kualitas dalam inspeksi akhir dan pengujian |
| Unsur-unsur Manajemen Kualitas dan Sistem Kualitas | ISO 9004 (1987) | Pedoman |
| | ISO 9004-2 (1991) | Bagian 2: Pedoman untuk bidang jasa |
| Pedoman bagi sistem kualitas audit | ISO 10011-1 (1990) | Bagian 1 : Auditing |
| | ISO 10011-2 (1991) | Bagian 2 : Kriteria kualifikasi bagi auditor sistem kualitas |
| | ISO 10011-3 (1991) | Bagian 3 : Manajemen program-program audit |

Sumber : Johnson, P.L. (1993), ISO 9000 : Meeting The New International Standards New York : McGraw – Hill . Inc., pp. Xvii-xvii

Proses spesifikasi ISO 9000 meliputi penyusunan program kualitas yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. Misalnya salah satu persyaratan ISO 9000 adalah bahwa suatu perusahaan harus mengembangkan dan melaksanakan prosedur untuk mengidentifikasi

kebutuhan akan pelatihan. Kemudian perusahaan harus menyediakan pelatihan yang dibutuhkan kepada para karyawan yang pekerjaannya mempengaruhi kualitas. Perusahaan tersebut juga harus membuat catatan pelatihan komprehensif. Sertifikasi hanya dapat diberikan oleh lembaga-lembaga yang diakui.

ISO 9000 sendiri hanya terdiri atas daftar persyaratan, tanpa menentukan bagaimana harus memenuhinya. Setiap perusahaan harus dapat menentukan bagaimana memenuhi setiap persyaratan dan bagaimana membuktikan bahwa semua persyaratan dan telah terpenuhi. Daftar persyaratan sertifikasi ISO 9000 meliputi :

- Management responsibility
- Quality sistem documentation
- Contact review
- Design control
- Purchasing
- Process control
- Inspection and testing
- Calibration
- Internal auditing
- Handling of rejected products
- Corrective action

Manfaat yang diperoleh perusahaan yang memperoleh sertifikasi ISO 9000 adalah diperolehnya akses yang lebih besar untuk memasuki pasar luar negeri (terutama yang mensyaratkan dipenuhinya ISO 9000) dan memiliki kesesuaian (compatibility) dengan pemasok dari luar negeri. Selain itu ada pula manfaat tambahan lainnya. Proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai sertifikasi cenderung meningkatkan kualitas dan keseragaman pekerjaan yang secara bersamaan juga meningkatkan produktivitas yang pada gilirannya dapat meningkatkan pula daya saing perusahaan.

Selain seri ISO 9000, masih ada lagi seri ISO 14000 yang merupakan standar internasional bagi pelaksanaan suatu proyek itu

terhadap lingkungan. Seri ini terdiri dari beberapa macam, yakni ISO 14001 (sistem manajemen lingkungan), ISO 14010 (audit lingkungan), ISO 14020 (label lingkungan), ISO 14030 (evaluasi kinerja lingkungan proyek), ISO 14040 (analisis daur hidup proyek).

POKOK PEMBAHASAN KEEMPAT



FOKUS PADA PELANGGAN
KONSUMEN

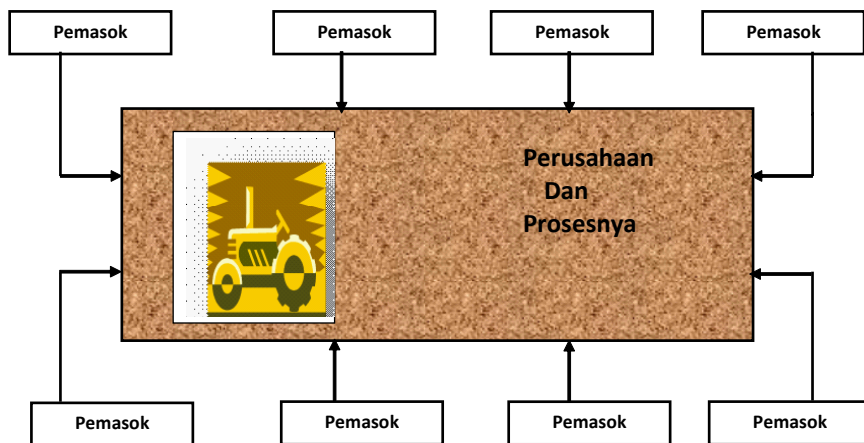
SUB POKOK BAHASAN

- *Konsep Pelanggan Konsumen*
- *Harapan dan Kepuasan Pelanggan*
- *Kebutuhan Konsumen Internal & Eksternal*
- *Aspek Marketing*
- *Pembentukan Fokus Pada Konsumen*

FOKUS PADA PELANGGAN/KONSUMEN

A. KONSEP MENGENAI PELANGGAN

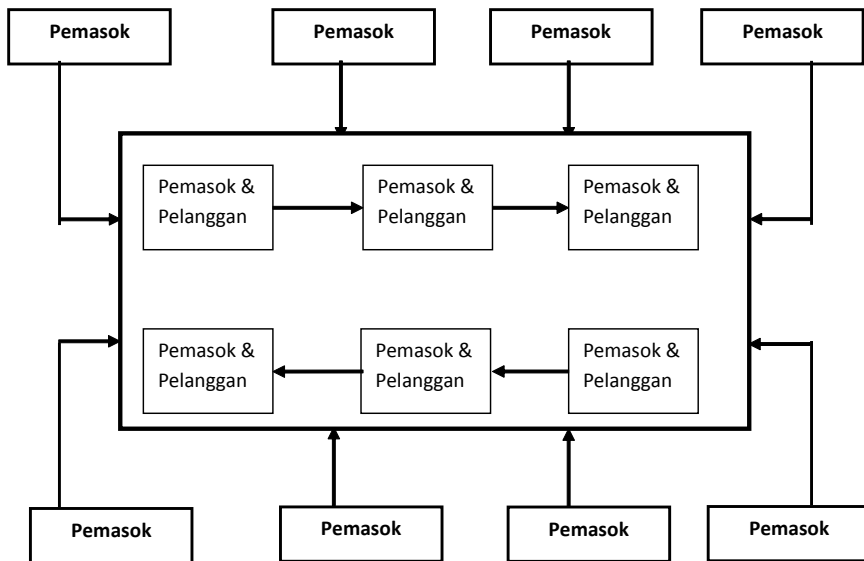
Dalam pandangan tradisional, pelanggan suatu perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produknya. Pelanggan tersebut orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk. Sedangkan pihak-pihak yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum tahap proses menghasilkan produk dipandang sebagai pemasok. Konsep pemasok dan pelanggan diinterpretasikan seperti gambar 4-1 dalam perspektif tradisional ini pelanggan dan pemasok merupakan entitas eksternal.



Gambar 4-1 *Pandangan Tradisional terhadap Hubungan Pemasok dan Pelanggan*

Sedangkan dalam pendekatan MMT (lihat gambar 4-2), pelanggan dan pemasok ada di dalam dan di luar organisasi. Pelanggan eksternal adalah orang yang membeli dan menggunakan produk

perusahaan. Pemasok eksternal adalah orang di luar organisasi yang menjual bahan mentah/bahan baku, informasi/jasa kepada organisasi. Sedangkan didalam organisasi juga ada pelanggan internal dan pemasok internal. Misalnya dalam suatu perusahaan menerbitkan surat kabar, tugas karyawan A adalah melakukan pemeriksaan naskah (editing/0, yang kemudian hasilnya akan diserahkan kepada karyawan B yang mengatur tata letak surat kabar. Dalam contoh ini karyawan A merupakan pemasok bagi karyawan B dan karyawan B sendiri merupakan pelanggan bagi karyawan A. Karyawan B tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan benar bila karyawan A tidak melakukan pekerjaannya dengan benar pula. Kualitas pekerjaan karyawan A mempengaruhi karyawan B. Konsep ketergantungan (dependency) seperti ini penting dalam hubungan pemasok dan pelanggan.



Gambar 4-2 *Pandangan MMT terhadap Hubungan Pemasok dan Pelanggan*

Suatu organisasi MMT selalu mempunyai fokus utama untuk mempengaruhi kebutuhan dan kepuasan konsumen dengan

menyerahkan produk/jasa yang berkualitas sebab konsumen yang puas akan memberikan revenue dan keuntungan. Oleh karena itu setiap program MMT harus dimulai dengan melihat kriteria kualitas dari kacamata konsumen. Kemudian kita mulai dengan bertanya:

Siapakah konsumen?

- Konsumen internal : yaitu pemakai produk/jasa internal atau proses berikutnya dalam suatu mata-rantai proses produksi
- Konsumen eksternal: yaitu para pembeli produk atau pemakai jasa yang memberikan revenue atau laba.

1. Konsumen Internal

Setiap fungsi, apakah itu proses engineering, proses suatu order atau proses produksi, selalu mempunyai konsumen internal. Masing-masing menerima suatu produk/jasa dan sebagai imbalan, memberikan pula suatu produk atau service. Artinya setiap pekerjaan menghasilkan suatu output (produk/jasa) yang dipergunakan oleh orang dalam mata-rantai proses berikutnya. Setiap karyawan organisasi adalah bagian dari mata rantai konsumen internal dan para pemasok (supplier). Setiap orang dalam suatu mata rantai proses dianggap konsumen oleh proses sebelumnya dan tujuan setiap orang ialah memberikan kualitas sesuai dengan harapan konsumennya. Dalam konteks konsumen internal tersebut kita bertanya :

- Apa yang anda perlukan dari saya?
- Apa yang anda lakukan dengan output saya?
- Apakah ada kesenjangan antara apa yang anda butuhkan dan apa yang anda terima?

Konsumen internal adalah “*people*” atau semua karyawan dalam organisasi perusahaan yang harus merasa bahwa mereka bukan “anggota suatu fungsi produk” semata tetapi merupakan “anggota suatu proses yang berkesinambungan” yang penting untuk menghasilkan suatu proses atau jasa. Bila mereka hanya berpikir sebagai “anggota fungsi”, maka mereka akan bertindak secara persial sesuai fungsi dan tidak akan peduli dengan kualitas hasil

akhir. Sedangkan dalam pola berpikir sebagai “anggota proses yang berkesinambungan” maka mereka akan memberikan kontribusi nyata dalam setiap langkah proses produksi agar “produk akhir” mencapai tingkat kualitas maksimal. Dengan demikian mereka akan puas karena berbuat lebih dari sekedar “bekerja rutin” sebagai pelaksana. Kepuasan konsumen internal ini harus diusahakan terlebih dahulu *in quo non* sebelum dapat ‘menjual’ suatu produk atau jasa ke pihak konsumen eksternal yang memberikan revenue dan laba (profit) kepada organisasi. Baik ‘people’ maupun ‘proses internal’, secara keseluruhan harus memiliki sikap dan karakteristik kualitas, artinya dalam setiap langkah proses produksi suatu produk atau jasa selalu harus mencapai kualitas optimal dan sejauh mungkin harus sempurna dengan cacat nol (zero defect). Kepuasan konsumen internal merupakan prioritas utama dalam strategi organisasi perusahaan.

2. Konsumen Eksternal

Pertama adalah membuat identifikasi konsumen dengan bertanya:

Siapakah konsumen saya?

Setiap masyarakat konsumen mempunyai budaya (culture) dimanapun berada dan budaya ini sangat mempengaruhi perilaku yaitu : model pakaian yang dipakai, jenis makanannya, tipe rumah yang dihuni, jenis kendaraan yang dipakai dan sebagainya. Budaya perilaku masyarakat sangat dipengaruhi oleh modernisasi dan globalisasi yang lambat laun atau cepat merubah nilai-nilai kehidupan kontemporer. Nilai-nilai ini berkembang pesat sejalan dengan perkembangan teknologi industri, teknologi informasi, mobilitas dan demografi, sehingga sering ada kecenderungan perubahan nilai-nilai dan selera. Masyarakat konsumen, secara sosial terbagi dalam beberapa kelas, kurang lebih sebagai berikut:

| Kelas Sosial | Lingkungan |
|---------------------|---------------------------------|
| <i>Upper upper</i> | Elite birokrat dan kekuasaan |
| <i>Lower upper</i> | Orang kaya baru (OKB) atau |
| <i>Upper middle</i> | Nouveauriche |
| <i>Lower middle</i> | Para profesional dan manager |
| <i>Upper lower</i> | Para pekerja ‘kerah putih’ |
| <i>Upper lower</i> | Para pekerja ‘kerah biru’ |
| | Para pekerja tanpa keterampilan |

Biasanya kelas diatas dikaitkan dengan penghasilan bersih (*net take home pay*) serta daya beli tetapi di Indonesia agak sukar membuat skala karena depreiasi rupiah terhadap valuta asing akibat krisis dan inflasi dan distorsi pasar konsumen sehingga nilai tukar berubah relatif turun terus.

1. *Di mana konsumen saya?*

Dengan mengetahui hal-hal diatas maka dapat dibuat segmentasi pasar konsumen dengan perkiraan daya beli tertentu bagi produk/ jasa yang direncanakan.

2. *Apakah kebutuhan produk/jasa bagi konsumen tersebut dan kapan diperlukan?*

Hal ini memerlukan survey pasar konsumen tersendiri apabila produk/jasa yang direncanakan sudah ada di pasar terlebih dahulu dan kita ingin menawarkan dengan keunggulan daya saing atau features khusus, yang belum ada di pasar konsumen. Untuk produk/jasa yang belum ada di pasar maka diperlukan analisis.

3. *Apa ukuran atau harapan konsumen terhadap produk/jasa saya?*

Suatu survey ASQC (American Society for Quality Control) terhadap persepsi konsumen (sebagai end-user) yang mempengaruhi pembelian suatu produk memperlihatkan rangking sebagai berikut :

- a. Performance
- b. Features
- c. Warranty
- d. Service
- e. Price
- f. Reputation

Faktor-faktor performance, features dan warranty merupakan bagian dari kualitas produk, dan dengan demikian maka kualitas produk dan service adalah lebih penting daripada harga jual (price). Survey juga menyatakan bahwa 70% dari konsumen meninggalkan suatu produk karena jasa pelayanan(service) tidak memuaskan dan tidak semata karena harga yang mungkin relatif lebih tinggi atau murah.

- a. Performance-dalam konteks ‘fitness for use berarti bahwa produk/jasa harus siap pakai bagi konsumen pada saat pembelian. Performance sebagai karakteristik primer dinyatakan dengan:
 - Availability - Produk tersedia bila dibutuhkan
 - Realiability - Kehandalan operasional, tidak gagal
 - Maintainability - Kemudahan operasional produk, tidak rumit
- b. Features-identifikasi features atau atribut suatu produk atau jasa bersifat psikologis, berorientasi waktu, sesuai kontrak, etika dan teknis. Features merupakan karakteristik kedua dari suatu produk atau service. Misalnya, fungsi primer sebuah mobil adalah sebagai alat transportasi sedangkan radio/stereo (pada dashboard mobil) merupakan suatu feature.
- c. Warranty- warranty suatu produk berkualitas adalah janji bahwa produk tersebut dijamin akan memberikan kepuasan konsumen. Secara ideal, warranty ialah suatu komitmen umum bahwa suatu tingkat service diberikan untuk kepuasan konsumen. Suatu warranty memaksa perusahaan/produsen untuk memfokus pada persepsi konsumen tentang produk dan kualitas service. Dengan demikian perusahaan harus membuat identifikasi karakteristik

produk dan kualitas service serta persepsi tingkat kepentingan (importance) konsumen terhadap setiap karakteristik tersebut. Suatu warranty menghasilkan umpan balik (feedback) berupa informasi mengenai produk dan kualitas service. Akibatnya perusahaan wajib membuat suatu sistem perbaikan dan pemeliharaan. Suatu warranty juga memberikan daya saing dalam pemasaran (marketing) sebab dapat merangsang konsumen untuk membeli suatu service dengan mengurangi resiko dalam proses mengambil keputusan untuk membeli.

- d. Service- maksud service disini ialah memberikan kepada konsumen suatu nilai tambah (value added) dari produk/jasa. Service konsumen ialah suatu yang sukar dinyatakan karena terdiri dari banyak hal kecil untuk membentuk persepsi konsumen. Karakteristik intangible ini sukar diukur akan tetapi memberikan kontribusi besar terhadap kepuasan konsumen. Memberikan service kepada konsumen adalah berbeda dan jauh lebih sulit dibandingkan dengan memberikan suatu produk berkualitas tinggi. Organisasi yang menekankan service selalu mencari metode untuk memberikan jasa yang lebih baik, walaupun konsumen tidak mengeluh.
- e. Price- zaman ini konsumen bersedia membayar lebih mahal untuk memperoleh nilai (value). Konsumen selalu membandingkan produk/jasa suatu perusahaan dengan para pesaingnya untuk melihat siapa yang dapat memberikan nilai yang lebih baik atau tinggi. Namun demikian, dalam lingkungan persaingan ketat dewasa ini setiap persepsi konsumen berubah terus dan oleh karena itu organisasi (market intelligence system) harus terus menerus memantau, membuat identifikasi, mengecek ulang dan membuat mutakhir setiap persepsi nilai terhadap produk/jasa yang dipasarkan.
- f. Reputation. Keputusan total konsumen dilandasi oleh pengalaman dengan organisasi, perusahaan bukan terhadap produk semata. Suatu survey konsumen menunjukkan bahwa pengalaman

baik diteruskan (lisan) kepada 6 orang dan pengalaman buruk disampaikan kepada 15 orang. Berarti bahwa hal-hal negative beredar lebih cepat daripada hal-hal positif. Oleh karena itu usaha mencapai tingkat reputasi yang baik dan mempertahankannya adalah sulit dan lama

Konsumen biasanya rela membayar sedikit lebih mahal untuk suatu brand name yang telah dikenal melalui pengalaman baiknya dan konsumen ini biasanya menjadi pelanggan seumur hidup. Survey juga menunjukkan bahwa dibutuhkan lima kali lebih banyak biaya untuk mendapatkan seorang konsumen baru ketimbang mempertahankan seorang pelanggan lama, oleh karena strategi marketing untuk mempertahankan pelanggan yang setia adalah sangat penting.

4. *Apa yang harus diproses untuk memenuhi kebutuhan konsumen?*

Dari survey konsumen dapat diperoleh persepsi kualitas yang kemudian diterjemahkan dalam karakteristik desain, selanjutnya merencanakan dan mendesain semua proses yang diperlukan untuk mencapai sasaran desain tersebut.

5. *Apakah produk/jasa saya dapat memenuhi kebutuhan dan harapan?*

Hal ini tentu saja tergantung dari kualitas proses produksi yang dibuat sesuai karakteristik desain semula, apakah sudah benar dilakukan. Setelah diserahkan kepasar konsumen maka segera diperlukan feedback untuk mengetahui:

- Keluhan konsumen
- Kekurangan atau kelemahan produk/jasa
- Perbandingan kinerja (performance) dengan produk/jasa pesaing
- Kebutuhan sesungguhnya dari konsumen (yang sebelumnya samar)
- Peluang-peluang yang terbuka untuk perbaikan, inovasi maupun pengembangan produk/jasa yang baru sama sekali.

Disini market intelligence system perlu aktif menerobos kedalam pasar konsumen untuk memperoleh semua data dan informasi baik untuk produk/jasa sendiri maupun dari semua pesaing dalam pasar.

6. *Tindakan apa yang harus diambil untuk memperbaiki proses?*

Setelah mengetahui kelemahan produk/jasa dari feedback pasar konsumen maka perlu dibuat suatu SWOT analysis untuk meninjau ulang semua atau sebagian proses produksi dan administratif internal untuk perencanaan perbaikan efektif.

Dari analisis jawaban pertanyaan 1 s/d 6 diatas dapat dibuat identifikasi segment pasar konsumen yang sesungguhnya untuk produk/jasa yang direncanakan semula.

Dalam era globalisasi, deskripsi umum konsumen dari perspektif seorang pengusaha yaitu :

- Konsumen makin canggih dalam menilai dan membuat perbandingan serta peka harga
- Konsumen tidak banyak waktu dan menuntut lebih banyak kenyamanan dan service
- Konsumen melihat perkembangan perbedaan produk dari para produsen
- Kesetiaan konsumen terhadap pemasok barang (suppliers) makin berkurang
- Konsumen tidak tergantung kita, tetapi bisnis kita yang akan tergantung kepada kebutuhan dan harapan konsumen
- Dengarkan baik-baik semua keluh kesah dan kebutuhan konsumen (voice of the customer), jadikan dia partner sebagai pembeli produk atau pemakai jasa kita.

B. HARAPAN DAN KEPUASAN KONSUMEN

1. Harapan Konsumen

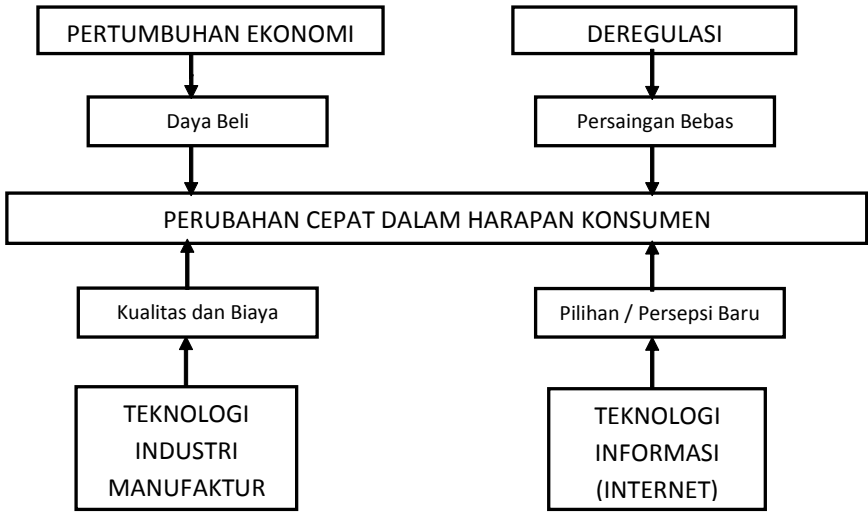
Dalam era abad ke-2 ini maka perubahan cepat lingkungan sangat mempengaruhi harapan konsumen. Terdapat lima variable

lingkungan yang mempunyai dampak besar atau perubahan cepat harapan konsumen yaitu:

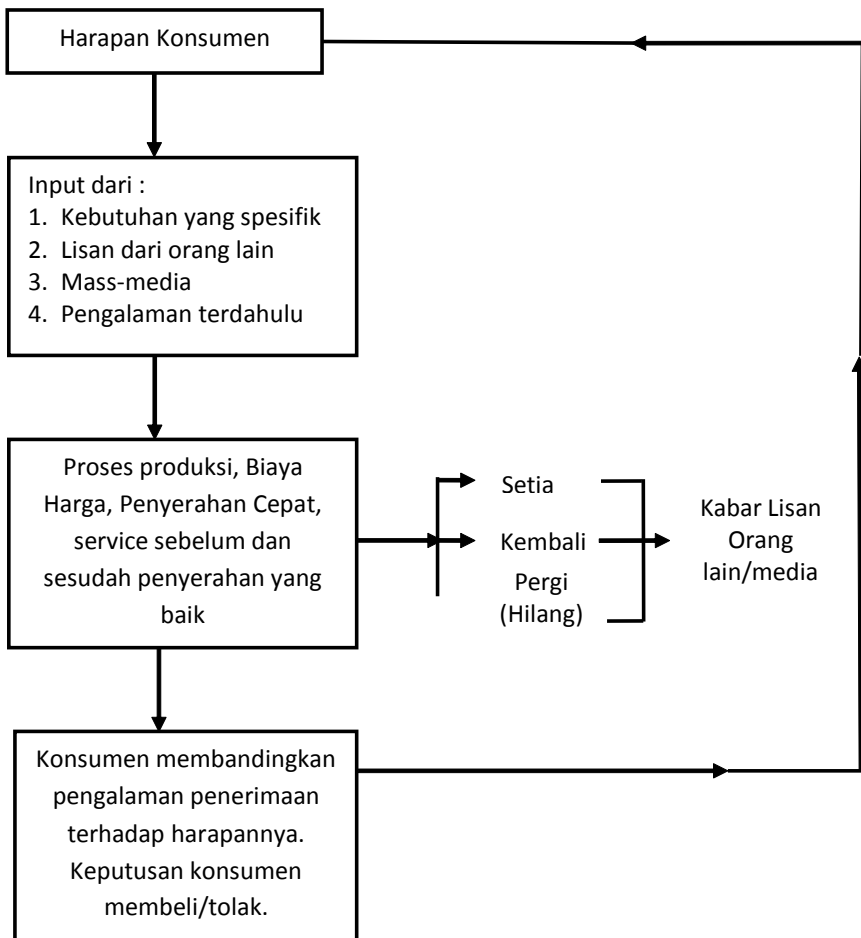
1. Pertumbuhan ekonomi Negara, regional dan global
2. Deregulasi, privatisasi, peraturan-peraturan pemerintah yang secara bertahap memberikan kebebasan kepada dunia usaha dan peraturan perundang-undangan regional dan global (WTO, AFTA, APEC) untuk melancarkan perdagangan lebih bebas.
3. Teknologi industri manufaktur yang berkembang sangat cepat
4. Teknologi informasi, jaringan internet dan e-commerce yang memberi akses untuk bertukar informasi dan data kepada siapapun di dunia ini tentang sumber daya bahan mentah, industri manufaktur, jenis produk, pola perdagangan dan sumber modal.
5. Berbagai aliansi strategis MNC kelas global yang dapat mempengaruhi tata niaga dunia.

Selanjutnya digambarkan suatu ilustrasi harapan konsumen pada gambar 5.2 dan 5.3.

Apa yang diinginkan seorang konsumen? Pada dasarnya seorang konsumen ingin bahwa harapannya dipenuhi secara sempurna dan konsisten. Konsumen mempunyai kecenderungan untuk menilai kualitas suatu produk/jasa dengan membandingkan pengalaman menerima produk/jasa tadi dengan harapan semula, sebelum menerima produk/jasa tersebut.



Gambar 4.3
Perubahan Cepat Harapan Konsumen



Gambar 4.4
Harapan Konsumen

Harapan konsumen dari diperoleh dari jawaban diatas 5 pertanyaan:

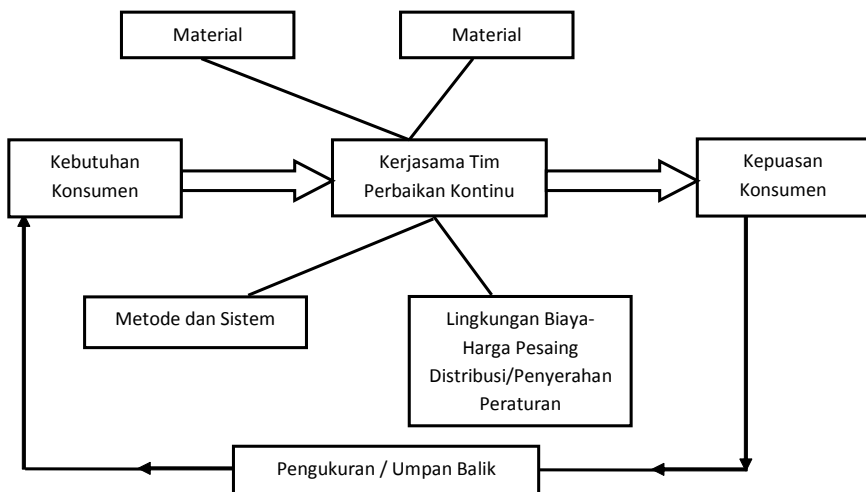
1. Karakteristik produk atau jasa apa yang diharapkan oleh konsumen?
2. Apa pentingnya secara relatif tiap karakteristik tersebut?
3. Tingkat kinerja apa yang diperlukan untuk memenuhi harapan konsumen (dari produk dan bila dibandingkan dengan pesaing)?

4. Seberapa jauh ukuran kepuasan konsumen dengan tingkat kinerja produk atau jasa yang diberikan saat ini?
5. Bagaimana promosi, penyerahan dan harga jual produk mempengaruhi harapan dan keputusan untuk membeli atau menolak.

Nilai manfaat suatu produk biasanya diukur dari :

- Persepsi kualitas
- Fungsi atau tujuan penggunaan
- Kinerja
- Harga dan biaya
- Keandalan
- Kesesuaian kepada kebutuhan
- Daya tahan
- Kemudahan pelayanannya
- Estetika
- Keamanan memakai

2. Kepuasan Konsumen



Gambar 4.5
Skema Kepuasan Konsumen

Hal di atas dapat disebut sebagai suatu market in concept dimana kebutuhan dan kepuasan konsumen diperhatikan dan diproses, sebelum membuat atau memperbaiki produk atau jasa. Berlainan dengan product-out concept yaitu membuat suatu produk atau jasa lalu dilepas kepasar dengan harapan “mudah-mudahan pasar konsumen akan membutuhkan dan membeli” atau asumsi ‘supply creates demand’ atau penyediaan di pasar akan menciptakan kebutuhan.’

Kepuasan konsumen tidak boleh berhenti hanya pada saat menerima suatu produk atau jasa yang akan menurun setelah suatu kurun waktu tertentu, akibat persaingan ketat, faktor moneter dan atau faktor-faktor lainnya. Kepuasan konsumen harus dipertahankan terus menerus dan untuk mencapai tahap kepuasan berkelanjutan (sustainable satisfaction) tersebut maka perusahaan harus terus menerus memperbaiki produk atau jasa secara inovatif. Hal ini perlu untuk memperpanjang siklus umur (life cycle) produk yang cenderung pendek. Strategi pemasaran (marketing) disini sangat penting sebab betapa tinggi apapun kualitas suatu produk, apabila tidak dapat dipasarkan dengan cepat di segmen pasarnya, maka akan tertinggal dalam persaingan yang ketat.

Studi Kasus (Case Study) : Tujuh Komponen Solid Toyota

Toyota telah membuat suatu rencana bisnis mantap (solid business plan) yang mencakup komitmen total untuk memenuhi kepuasan konsumen.

Rencana bisnis ini memuat tujuh komponen , sebagai berikut :

1. *Kepemimpinan Manajemen Puncak.* Untuk membuat suatu perusahaan yang memfokus kepada kepuasan konsumen diperlukan komitmen dan kepemimpinan dari manajemen puncak yang secara jelas dan konsisten membuat komunikasi tentang kepentingan kepuasan konsumen dan bahwasanya kepentingan ini merupakan bagian dari rencana seluruh bisnis.

Kita harus berfokus kepada konsumen, bukan hanya produk semata. Kita harus mengusahakan agar kualitas jasa memadai kualitas produk. Direktur Utama mengarahkan manajemen puncak untuk membuat suatu cetak-biru “paying” falsafah bisnis yang mencakup seluruh aktivitas organisasi dengan dampak terhadap masalah kepuasan konsumen. Kita memiliki terlalu banyak departemen yang berjalan dengan arah berlainan untuk mencari solusi masalah tersebut. Tujuan kita ialah agar setiap orang berjalan ke satu arah untuk mencapai konsistensi dalam konsep dan aplikasinya. Agar setiap orang terlibat, kita mengembangkan suatu Komite Perusahaan yang memberikan persetujuan Kebijaksanaan untuk semua elemen Toyota; sebuah Komite Manajemen untuk membuat formulasi, evaluasi dan memadukan (integrated) program-program yang khusus/spesifik, dan sebuah Group Tugas (Task Group) yang meninjau ulang (review) dan mengembangkan aktivitas yang khusus/spesifik.

2. *Suara Konsumen*. Untuk mendapatkan informasi “suara konsumen” kita membentuk suatu departemen Hubungan Konsumen yang melapor langsung ke manajemen puncak. Tugas mereka ialah secara proaktif langsung berhubungan dengan para konsumen. Mereka mengumpulkan informasi dari konsumen yang menjadi sumber terbaik mengenai kualitas, kemudian disebarluaskan ke semua bidang operasional. Departemen-Departemen kemudian bertanggung jawab untuk mengembangkan dan membuat rencana-tindak (action plan). Toyota mempunyai dua cara proaktif untuk mengumpulkan informasi “suara konsumen”. Pertama, pusat asistensi Konsumen (customer Assistance Center – CAC) menggunakan saluran telepon bebas pulsa 800 untuk merangsang para konsumen agar menelpon, untuk membuka komunikasi bahwa Toyota mempunyai kepedulian terhadap para konsumen lebih cepat. Setiap tahun, 40 karyawan CAC bertindak sebagai penghubung langsung (direct link) antara konsumen

dengan dealer atau kantor pusat perusahaan, mengelola kurang lebih 300.000 telepon konsumen dan membantu konsumen mengatasi masalah-masalah.

Lewat hubungan ini, kita mendapatkan para konsumen yang tidak puas dan semula tidak peduli untuk memanggil Toyota. Keuntungan lain dari telepon 800 (bebas pulsa) ialah bahwa konsumen sekarang mengetahui bahwa Toyota memang peduli sehingga kita dapat mempertahankan konsumen potensial yang semula akan 'sayonara'.

Kedua, survey kepuasan konsumen mengukur persepsi konsumen tentang penjualan, pengalaman jasa pelayanan dan kualitas kendaraan. Hasil survey memberikan pengertian yang lebih mendalam tentang perasaan konsumen mengenai produk dan masalah dealer. Kita mengirim survey Kepuasan Konsumen ke semua konsumen retail dan pembayar cicilan (lease) untuk memperoleh informasi penjualan, pengalaman penyerahan dan kualitas produk. Kita mengirim Toyota Service Survey ke konsumen yang dipilih untuk belajar dari pengalaman mereka memperoleh service dan kualitas produk. Para dealer kita juga mengetahui hal di atas dan mendapatkan motivasi untuk 'bekerja benar sejak awal' untuk melayani kepentingan konsumen.

3. *Pengukuran dan Umpan Balik (feed back)*. Laporan informasi "suara Konsumen" yang efektif memberdayakan semua karyawan untuk memberikan kontribusi masing-masing bagian agar keputusan konsumen terjamin sepenuhnya dan mempertahankan fokus semua aktifitas Toyota kepada Konsumen. Index informasi dan komentar konsumen yang diperoleh dari proses, survey, kepuasan konsumen dilapor ke semua dealer Toyota dan departemen manufaktur. Proses survey mendorong para karyawan sales dan service agar bertindak sebagai professional dan bahwasanya produksi akhir dapat mempengaruhi harapan konsumen. Hasil survey dipakai sebagai piranti diagnostic untuk

identifikasi kelemahan dan kekuatan produk serta kinerja dealer. Setiap bulan kita mengirim data kualitas produk ke cabang perusahaan di Jepang dan Amerika. Para cabang kemudian membuat analisa data dan membuat perbaikan tepat waktu dalam prosedur produksi/manufaktur.

4. *Program Perbaikan Kepuasan Konsumen.* Membantu para dealer mencapai sasaran kepuasan konsumen adalah bagian dari rencana kepuasan konsumen total. Toyota mempunyai beberapa program untuk membantu para dealer meningkatkan pelayanan service konsumen. Bila suatu keluhan konsumen tidak dapat diatasi di atas oleh CAC maka diteruskan kepada dealer yang bersangkutan sebagai kontak “action dealer” lewat hubungan komputer langsung (on line). Pada saat bersamaan informasi tersebut juga disampaikan ke kantor lapangan kita untuk menindak-lanjuti (follow up) kemudian. Dealer tersebut diberi waktu 2 hari kerja untuk kontak konsumen dan 15 hari untuk memecahkan masalahnya. Waktu rata-rata untuk pemecahan masalah sekarang ialah enam hari, menurun dari 27 hari sebelum sistem ini bekerja.
5. *Penghargaan.* Memotivasi para dealer untuk perbaikan ialah salah satu aspek kepentingan dari rencana Toyota. The President’s Awards, penghargaan Toyota yang paling bergengsi dibuat berdasarkan index kepuasan konsumen. Untuk menjamin bahwa setiap orang tetap memfokus ke kepuasan konsumen kita membuat sasaran kinerja tahunan untuk setiap index. Tujuan kita adalah untuk memotivasi para dealer dan membantu mereka untuk perbaikan kepuasan konsumen pada tingkat akar (grassroots level). Salah satu program ialah the bottom 20 dealer, dipakai untuk menaikkan kinerja dealer yang lemah. Setelah seorang dealer diberitahu tentang rangking yang rendah, dia diminta untuk membuat rencana tindakan perbaikan untuk memperbaiki tingkat rendah itu. Program lain , ‘dealer Consultation’ ialah untuk dealer

dengan volume perjuangan tinggi dan index kepuasan konsumen yang tinggi.

6. *Komite Kepuasan Konsumen*. Departemen Hubungan Konsumen menyampaikan informasi ‘suara konsumen’ kepada Komite Keputusan Konsumen yang bertindak sebagai penyebar utama ke seluruh organisasi. Kita memakai informasi ini untuk membuat keputusan dan peningkatan kerjasama tim. Komite ini bekerja berdasarkan input dari hubungan konsumen, pelibatan manajemen departemen operasional, rapat bulanan, dan pelibatan manajemen puncak. Karena komite ini terdiri dari pimpinan puncak, para eksekutif senior selalu terlibat dan mendapat informasi mutakhir tentang masalah kepuasan konsumen. Departemen operasional lalu meneliti informasi ini dan menerima tanggung jawab atas kepuasan konsumen.

Informasi yang disampaikan oleh hubungan konsumen kepada komite kepuasan konsumen telah mempengaruhi secara dramatis dan memperkuat falsafah Toyota tentang kepuasan konsumen dan mempunyai dampak terhadap sasaran penjualan. Dari hasil riset kita dapat menyimpulkan bahwa:

- a) Kepuasan dimulai dengan kualitas produk yang baik.
Apabila konsumen tidak puas akan produk, mereka akan makin tidak puas dengan pengalaman penjualan dan service.
- b) Berlanjut dengan penjualan dan proses penyerahan
Konsumen yang mempunyai pengalaman penjualan positif akan juga mempunyai pengalaman service yang positif, akan kembali ke dealer untuk service dan akan kembali lagi dari dealer tersebut.
- c) Pengalaman service sangat menentukan.
Konsumen yang mempunyai pengalaman service yang positif akan mendapatkan pengalaman service positif berikutnya, meneruskan service kendaraannya pada dealer dan akan membeli lagi dari dealer tersebut.

- d) Dealer yang mempunyai konsumen yang puas lebih berhasil karena mereka lebih banyak untung, mereka mempunyai personil penjualan yang lebih lama bertahan dan konsumen mereka yang setia (loyal).
7. *Budaya Perusahaan.* Kepuasan konsumen bukanlah suatu program saja, tetapi harus menjadi bagian dari budaya perusahaan. Hal ini merupakan suatu proses yang membutuhkan waktu dan keuletan. Usaha memuaskan konsumen sangat menguntungkan, walaupun terdapat pasar mobil yang sulit, kita masih mendapat hasil yang baik.

Kita memperoleh hasil baik ini karena 10 tahun yang lalu membuat komitmen untuk menentukan kepuasan konsumen sebagai bagian integral dari rencana bisnis. Kita memberi service konsumen sebelum, selama dan sesudah penjualan. Tentang kita ialah untuk selalu mengingat bahwa hubungan kita ialah dengan konsumen, bukan dengan kendaraannya. Bila kita peduli terhadap konsumen maka konsumen juga akan peduli terhadap kita. Kita telah membuat kepuasan konsumen sebagai batu fondasi kuat dari rencana bisnis dan setiap aktivitas organisasi. Memuaskan konsumen dalam kebutuhan dan harapannya adalah sasaran utama kita dan menjadi fokus strategi pemasaran (marketing) kita.

Apabila kita memulai dengan 1000 pelanggan Toyota dan memuaskan mereka dengan pengalaman penjualan dan service, kita dapat mengharapkan di atas 871 pelanggan untuk kembali ke dealer yang sama. Bila mereka tidak puas, hanya 22 pelanggan akan membeli Toyota dari dealer yang sama. Suatu perbandingan 39,6 kali. Angka-angka ini mudah dipahami setiap orang akan biaya tidak puas.

Kepuasan konsumen adalah suatu tantangan yang tidak mudah maupun tidak murah diperoleh. Dibutuhkan kerjasama tim dan komitmen. Kepuasan konsumen berarti mendengar

suara konsumen, menentukan bidang-bidang yang memerlukan perbaikan dan mengembangkan rencana tindak (action plan) dengan komitmen seluruh organisasi perusahaan.

Rumus dibawah ini dapat dipakai sebagai suatu ukuran rasion sederhana:

$$\text{Kepuasan konsumen} = \frac{\text{Persepsi Konsumen}}{\text{Harapan Konsumen}}$$

Untuk ini perlu dibuat suatu matriks indeks, misalnya 1-10 untuk setiap atribut item, tergantung dari jumlah spesifikasi item yang kita ingin buat dari produk/jasa yang dihasilkan dan diiklankan. Setelah itu dilakukan suatu survey konsumen dengan mengisi matriks tersebut. Apabila hasil ≥ 1 maka tercapai kepuasan konsumen, akan tetapi bila hasil ratio < 1 maka kepuasan konsumen tidak tercapai. Dari hasil analisis matriks tersebut dapat diperoleh data dan informasi untuk kesimpulan kelemahan atau kekurangan atribut dari spesifikasi produk atau jasa yang harus diperbaiki.

Suatu pengukuran model lain ialah dengan membuat suatu skala nilai kepentingan rata-rata (average weight value) dengan sebuah matriks, misalnya dalam suatu bidang jasa dengan menentukan atribut kualitas : jasa-jasa inti dan pelayanan konsumen yang diperinci dan diberi nilai skala kepentingan (important weight) atribut harga : harga-harga yang diperinci dan diberi nilai skala kepentingan.

Terhadap setiap atribut diperhitungkan nilai kinerja (dari survey konsumen), score total dan ratio kepentingan. Jumlah ratio kepentingan (weight ratio) akan memberikan gambaran persepsi kepuasan konsumen atas jasa yang diterima.

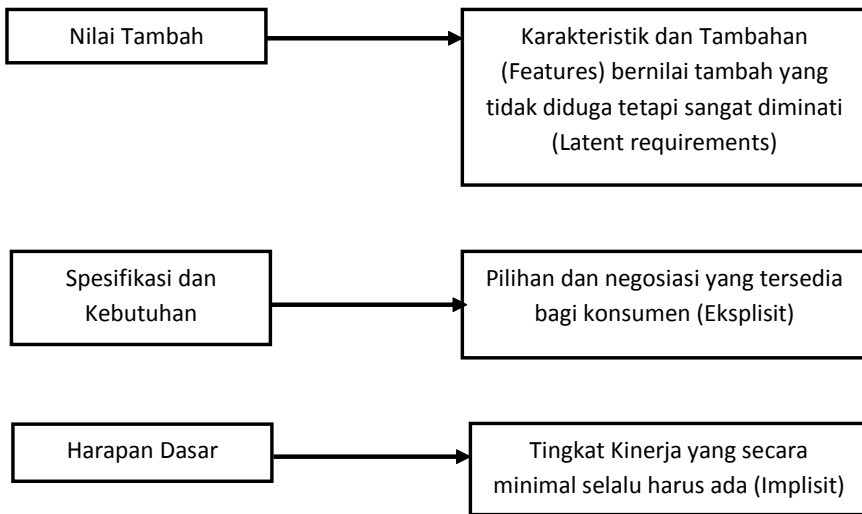
C. KEBUTUHAN PELANGGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL

Dalam pendekatan tradisional, pelanggan tidak dilibatkan dalam proses pengembangan produk. Apabila pendekatan ini digunakan dalam situasi persaingan pasar global, maka perusahaan akan sangat sulit bersaing dan sangat mungkin mengalami kehancuran.

Menentukan kebutuhan konsumen ialah antara lain dengan:

- Survey pasar (segemen) konsumen
- Meminta kembali Ceomment Card yang dilampirkan pada Warranty
- Interview lewat telepon
- Kunjungan langsung ke konsumen untuk suatu interview
- Mengedarkan kuesioner secara regular setiap enam bulan ke konsumen
- Fiscus Group konsumen dalam suatu daerah untuk diskusi fanel
- Benchmarking. Berbagai produk yang diminta oleh konsumen
- Membuka komunikasi bebas pulsa bagi keluhan konsumen
- Hadir pada seminar (conference) industri konsumen

Dari hasil berbagai metode diatas, dapat dibuat profil dari target segmen konsumen menurut geografi, siklus dan karakteristik produk. Kemudian dibuat suatu demand analysis dari kebutuhan konsumen sehingga dapat dibuat proyeksi kecenderungan kebutuhan dan arah pengembangannya untuk suatu kurun waktu.



Gambar 4-6
Tingkat Kebutuhan Konsumen

Pada hakekatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan MMT, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen dalam MMT diarahkan pada satu tujuan utama yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Apapun yang dilakukan manajemen tidak akan gunanya bila akhirnya tidak menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan. Adanya kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat diantaranya (Frandy Tjiptono, 1994, p.9) :

1. Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis
2. Memberikan dasar yang baik bagi pembelian ulang
3. Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan
4. Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (word of mouth) yang menguntungkan bagi perusahaan

5. Reputasi perusahaan menjadi baik dimata pelanggan
6. Laba yang diperoleh dapat meningkat

Kepuasan pelanggan sendiri tidak mudah didefinisikan. Ada berbagai macam pengertian yang diberikan oleh para pakar. Day (dalam Tse dan Wilton, 1998, p. 204) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya (atau norma kinerja lainnya) yang kinerja actual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Wilkie (1990, p. 622) mendefinisikan sebagai suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Engel, et al. (1990, p. 545) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purnabeli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil (outcome) tidak memenuhi harapan. Sedangkan Kotler (1994, p. 40) menandakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya.

Dari definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Pengertian ini didasarkan pada disconfirmation dari Oliver (dalam Engel, et. al 1990, pp. 545-547).

Karena pelanggan adalah orang yang menerima hasil pekerjaan seseorang atau organisasi, maka hanya merekalah yang dapat menentukan kualitasnya seperti apa dan hanya mereka yang dapat menyampaikan apa dan bagaimana kebutuhan mereka. Hal inilah yang menyebabkan slogan gerakan kualitas yang populer berbunyi, "kualitas dimulai dari pelanggan". Setiap orang dalam perusahaan harus bekerja dengan pelanggan internal dan eksternal untuk menentukan kebutuhan mereka, dan bekerja sama dengan pemasok internal dan eksternal. Ada beberapa unsur penting dalam kualitas yang ditetapkan pelanggan yaitu :

- Pelanggan haruslah merupakan prioritas utama organisasi. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada pelanggan
- Pelanggan yang dapat diandalkan merupakan pelanggan yang paling penting. Pelanggan yang dapat diandalkan merupakan pelanggan yang membeli berkali-kali (melakukan pembelian ulang) dari organisasi yang sama. Pelanggan yang puas dengan kualitas produk atau jasa yang dibeli dari suatu organisasi menjadi pelanggan yang dapat diandalkan. Oleh karena itu kepuasan pelanggan sangat penting.
- Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi. Kepuasan berimplikasi pada perbaikan terus menerus sehingga kualitas harus diperbaharui setiap saat agar pelanggan tetap puas dan loyal.

Oleh karena kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi MMT, maka organisasi semacam ini harus memiliki fokus pada pelanggan. Praktik manajemen tradisional yang merupakan manajemen berdasarkan hasil bersifat inward looking. Sedangkan organisasi dengan fokus pada pelanggan bersifat outward-looking).

Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan adalah menempatkan para karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Jadi unsur yang paling penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan adalah interaksi antara karyawan dan pelanggan.

Sementara itu, pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan juga menjadi hal yang sangat esensial bagi setiap perusahaan atau organisasi MMT. Hal ini dikarenakan langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan. Pada prinsipnya kepuasan pelanggan itu dapat diukur dengan berbagai macam metode dan teknik.

Beberapa macam metode dalam pengukuran kepuasan pelanggan adalah sebagai berikut (Kotler, 1994, pp. 41-43) :

1) Sistem Keluhan dan Saran

Organisasi yang berpusat pada pelanggan (customer centered) memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran dan keluhan, misalnya dengan menyediakan kotak saran, kartu komentar, customer hot lines, dan lain-lain. Informasi-informasi ini dapat memberikan ide-ide cemerlang bagi perusahaan dan memungkinkannya untuk bereaksi secara tanggap dan cepat untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul.

2) Ghost Shopping

Salah satu cara untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang untuk berperan atau bersikap sebagai pembeli potensial, kemudian melaporkan temuan-temuannya mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut. Selain itu para ghost shopper juga dapat mengamati cara penanganan setiap keluhan.

3) Lost Customer Analysis

Perusahaan seyogyanya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi. Bukan hanya exit interview saja yang perlu, tetapi pemantauan customer loss rate juga penting, peningkatan customer loss rate menunjukkan kegagalan perusahaan dalam memuaskan pelanggannya.

4) Survey Kepuasan Pelanggan

Umumnya penelitian mengenai kepuasan pelanggan dilakukan dengan penelitian survey, baik melalui pos, telepon, maupun wawancara langsung (Mc Neal dan Lamb dalam Peterson dan Wilson, 1992, p. 61). Hal ini karena melalui survey, perusahaan

akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara langsung dari pelanggan dan juga memberikan tanda (signal) positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya. Metode survey kepuasan pelanggan dapat menggunakan pengukuran dengan berbagai cara yaitu :

1. Pengukuran dapat dilakukan secara langsung dengan pertanyaan seperti : *“Ungkapkan seberapa puas saudara terhadap pelayanan X pada skala berikut : sangat tidak puas, tidak puas, indiferen, puas, sangat puas “* (directly reported satisfaction).
2. Responden juga dapat diberi pertanyaan mengenai seberapa mereka mengharapkan suatu atribut tertentu dan seberapa besar yang mereka rasakan (Derived satisfaction).
3. Metode lain adalah dengan meminta responden untuk menuliskan masalah-masalah yang mereka miliki dengan penawaran dari perusahaan dan untuk menuliskan perbaikan-perbaikan yang mereka sarankan (problem analysis).
4. Selain itu responden juga dapat meminta untuk meranking berbagai elemen dari penawaran berdasarkan derajat pentingnya setiap elemen dan seberapa baik kinerja perusahaan dalam masing-masing elemen (importance/performance ratings).

Berdasarkan hasil observasi selama bertahun-tahun, Peters (1989, pp. 100-102) menyimpulkan sepuluh kunci sukses dalam pengukuran kepuasan pelanggan. Kesepuluh kunci sukses tersebut ialah :

1. Frekuensi

Setiap perusahaan melakukan survey formal mengenai kepuasan pelanggannya paling sedikit setiap 60 sampai 90 hari sekali. Disamping itu juga perlu diadakan survey informal paling sedikit setiap bulan sekali.

2. Format

Sebaiknya yang melakukan survey formal adalah pihak ketiga di luar perusahaan. Hasil yang diperoleh harus disampaikan kepada semua pihak dalam organisasi. Setiap keluhan dari pelanggan juga harus diketahui oleh semua jajaran organisasi, baik manajemen maupun karyawan.

3. Isi (content)

Sebaiknya pertanyaan yang diajukan ialah pertanyaan-pertanyaan standar yang dapat dikuantitatifkan.

4. Desain Isi

Perusahaan perlu melakukan pendekatan sistematis dalam memperhatikan setiap pandangan yang ada. Tidak ada satupun ukuran atau instrument survey yang paling baik untuk segala kondisi. Oleh karena itu diperlukan pula koordinasi dan cross-checking terhadap berbagai ukuran yang ada.

5. Melibatkan Setiap Orang

Fokus group informal harus melibatkan semua fungsi dan level dalam organisasi. Dengan demikian mereka yang mengunjungi pelanggan haruslah terdiri dari semua fungsi, semua level (dari karyawan front line sampai manajemen puncak). Demikian pula halnya dengan pemasok, wholesaler, dan anggota saluran distribusi lainnya harus berpartisipasi, baik secara formal maupun informal.

6. Mengukur kepuasan setiap orang

Perusahaan harus mengukur kepuasan semua pihak, baik pelanggan langsung maupun pelanggan tidak langsung, yaitu pemakai akhir dan setiap anggota saluran distribusi, seperti dealer, pengecer, wholesaler, franchisee dan lain-lain.

7. Kombinasi berbagai ukuran

Ukuran-ukuran yang digunakan harus dibatasi pada skor kuantitatif gabungan terhadap (a) beberapa individu (misalnya sales, perso, karyawan bagian pelayanan), (b) kelompok (tim

pengiriman atau pusat reservasi), (c) fasilitas (pabrik atau kantor operasi atau toko), dan lain-lain.

8. Hubungan dengan kompensasi dan reward lainnya

Hasil pengukuran kepuasan pelanggan harus dikaitkan atau dihubungkan dengan sistem kompensasi dan reward lainnya. Misalnya dijadikan variable utama dalam penentuan kompensasi insentif dalam penjualan.

9. Penggunaan ukuran secara simbolik

Ukuran kepuasan pelanggan yang digunakan perlu dipasang dan ditempatkan di setiap bagian organisasi.

10. Bentuk pengukuran lainnya

Setiap deskripsi kerja harus mencakup pula deskripsi kualitatif mengenai hubungan karyawan yang bersangkutan dengan pelanggan dan setiap evaluasi kinerja harus mencakup penilaian terhadap sejauh mana seorang karyawan memiliki customer orientation.

D. ASPEK MARKETING

Secara klasik, dalam marketing-mix terdapat 4 elemen yaitu produk, distribusi penyerahan, promosi dan harga jual. Strategi pemasaran (marketing) adalah ujung tombak organisasi untuk mencapai dan memperoleh kepuasan konsumen yang harus didukung oleh pendidikan dan pelatihan SDM dalam setiap proses aktivitas yang vital dalam organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa MMT dimulai dan berakhir dengan pendidikan latihan dan marketing.

1. Variable produk jasa secara umum terdiri dari :

- Brand name dan kualitas
- Posisi dalam market (%) dan beberapa lama
- Jumlah jenis produk/jasa pesaing dan posisinya dalam market
- Siklus umur (life cycle) dari produk

Variable yang dominan adalah brand name dan kualitas

Agar konsumen dapat membedakan berbagai produk sejenis maka produsen memberikan nama atau brand pada produk/jasa yang dipasarkan. Dengan demikian harus diperhatikan tiga nilai utama, yaitu brand, service dan proses.

Konsumen sebagai stake holder utama dan karena sudah berpengalaman memakai suatu brand, lebih tahu dan mengerti brand dibandingkan dengan produknya sendiri. Secara mendasar, konsumen akan lebih percaya pada brand dari produk yang sudah dikenal dan dipakai dengan memuaskan pada saat harus mempertimbangkan membeli, walaupun dengan harga relatif lebih mahal sehingga tidak akan terlalu rinci memeriksa features saat membandingkan dengan produk pesaing lainnya. Untuk produk dengan brand yang belum dikenal, konsumen akan memerlukan waktu untuk memeriksa features dan lain-lain hal lebih lama dan rumit, sebelum mengambil keputusan membeli.

2. Service berkaitan dengan pemegang saham (shareholders) organisasi, misalnya sebuah restoran. Para shareholders tidak dapat memandang restoran sebagai suatu 'service bussiness' belaka, ini kesalahan yang umum. Service bukan sekedar suatu 'bussiness category' tetapi merupakan suatu penghayatan dan pengamalan yang serius. Para shareholders yang mengetahui 'what business we are in' menentukan strategi kualitas pelayanan (bukan ditentukan oleh para manajer) yang harus diberikan oleh seluruh pegawai untuk kepuasan konsumen.
3. Proses berkaitan dengan cara/bagaimana karyawan yang telah dilatih, memberikan pelayanan agar konsumen puas. Dengan demikian akan jelas tampak 'ikatan' antara ketiga nilai pemasaran dengan stakeholder utama yaitu : Brand dengan konsumen, service dengan pemegang saham (shareholder) dan proses dengan karyawan organisasi.

4. Untuk elemen distribusi hingga penyerahan ke konsumen dapat beberapa variable, sebagai berikut :
 - Waktu sesingkat mungkin, terutama bila kena deadline
 - Demografi dan mobilitas target segmen pasar
 - Jarak terpendek yaitu lokasi dan jumlah point of sales
 - Keamanan penyerahan, produk diserahkan dalam keadaan utuh
 - Inventory yang memadai dan ekonomis
 - Pengalaman logistic lapangan
 - Biaya yang paling ekonomis
 - reputasi dalam pasar (nilai kualitatif)Variabel yang dominan ialah waktu penyerahan yang tercepat
5. Untuk elemen promosi maka variable yang umum dipakai ialah
 - Target jumlah pembaca dan pendengar dari segmen pasar
 - Nilai normal , estetika dan dampak/efek
 - Media, TV, radio, brosur/majalah/Koran, billboard dan internet
 - Frekuensi , variabilitas dan intensitas
 - Biaya yang paling ekonomisVariabel yang paling dominan yaitu target jumlah pembaca dan pendengar
6. Elemen harga jual mengandung beberapa variable umum yaitu :
 - Situasi pasar, apakah seller's market atau buyer's market
 - Biaya proses produksi hingga menjual produk siap jual
 - Harga jual para pesaing yang potensial
 - Persepsi brand name dan kualitas
 - Peraturan pemerintah local/sentral yang menetapkan plafond
 - Peraturan dunia bila merupakan produk langka atau strategis

Contoh perbedaan dalam konsep struktur harga ialah sebagai berikut :

Amerika : $\text{Biaya produksi} + \text{Keuntungan} = \text{Harga jual di pasar}$.
(Harga jual menjadi lebih tinggi apabila kualitas ditingkatkan). Harga jual pasar ditentukan oleh produsen.

Jepang : $\text{Harga pasar (ditentukan konsumen)} - \text{Biaya Produksi} = \text{Keuntungan}$

Untuk memperoleh nilai tambah maka Jepang meningkatkan kualitas produk sambil menekan biaya produksi.

Hal diatas mencerminkan dasar falsafah dan budaya bisnis yaitu di Amerika menekankan hasil akhir (result) dan di Jepang menekankan proses untuk mencapai hasil akhir, sedangkan tujuan kedua model akhirnya sama yaitu mencari batasan harga-harga yang kompetitif.

Di samping hal diatas masih harus dibuat Strengths Weakness – Opportunities – Threat (SWOT) Analysis tentang semua perusahaan pesaing dan diri sendiri untuk mengetahui posisi produk dalam pasar.

7. Semua data dan informasi diatas dibuat database dalam suatu sistem intelligence pasar (Market Intelligence System) yang menjadi input Sistem Informasi Pemasaran (Market Information System). Dari SIP ini semua informasi harus menyebar luas ke seluruh organisasi – Litbang – accounting – production – engineering – dan inventory sehingga setiap karyawan tahu apa pertaruhan mereka dalam pasar konsumen dan bagaimana setiap bagian dapat memberikan kontribusi untuk memperkuat posisi produk mereka. Dengan informasi yang menyebar merata tanpa filter/sensor apapun maka setiap masalah yang dihadapi Departemen Marketing bukan lagi masalah mereka intern tetapi sudah menjadi masalah organisasi dan semua departemen. Bila

Departemen Marketing mempunyai masalah, pimpinan puncak dapat meminta bantuan tim sukarela dari Departemen lainnya untuk bersama-sama memecahkan masalah tersebut, terlepas dari hirarki masing-masing. Di sinilah partisipasi total berjalan dengan baik; semua pihak terlepas dari tingkat hirarki/fungsi jabatan structural harus merasa ikut bertanggung jawab atas kelancaran pemasaran produknya.

Bagaimana hal ini bisa dilakukan? Yaitu tergantung 4 hal :

- a. Kebijaksanaan penerapan MMT di seluruh organisasi
- b. Visi dan misi yang dijabarkan dengan jelas oleh CEO/Dirut
- c. Struktur organisasi yang lebih merata (horizontal) daripada vertical dengan hirarki kekuasaan yang dominan
- d. Penggunaan informasi sebagai daya saing yang kompetitif

Untuk dapat melakukan hal diatas maka SDM organisasi perlu mendapat Pendidikan dan Latihan agar memiliki pengetahuan, keterampilan dan kompetisi yang memadai untuk dapat bersaing secara total.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa MMT dimulai dan berakhir dengan Diklat SDM dan Marketing sehingga semua keputusan tentang kedua hal ini merupakan keputusan strategis pimpinan puncak. Berdasarkan premis ini maka struktur organisasi perlu ditinjau kembali.

Kesimpulan hal di atas yaitu bahwasanya hanya dengan peningkatan dan perbaikan kualitas terus menerus berdasarkan konsep market – in serta strategi pemasaran yang tepat guna dan efektif maka organisasi dapat memberikan kepuasan berkelanjutan (sustainable satisfaction) konsumen yang konsisten dan berjangka panjang.

Akan tetapi memberikan kepuasan berkesinambungan saja ternyata masih tidak cukup sebab para pesaing dapat

melakukan hal yang sama pula, bahkan mungkin dengan kualitas yang lebih baik lagi. Dengan demikian akan dibahas masalah berikutnya yaitu kesetiaan konsumen yang akan dijabarkan dalam Bab selanjutnya.

E. PEMBENTUKAN FOKUS PADA KONSUMEN

Karakteristik perusahaan-perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan adalah sebagai berikut (Whitely dalam Goetsch dan Davis, 1994, pp. 149-150).

1. Visi, Komitmen dan Suasana

Manajemen menunjukkan baik dengan kata-kata maupun dalam tindakan bahwa pelanggan itu penting bagi organisasi, organisasi memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan dan kebutuhan pelanggan lebih diutamakan daripada kebutuhan internal organisasi. Salah satu cara untuk menunjukkan komitmen ini adalah menjadikan fokus pada pelanggan sebagai faktor utama dalam pertimbangan kenaikan pangkat (promosi) dan kompensasi.

2. Penjajaran dengan Pelanggan

Perusahaan yang bersifat customer – driven mensejajarkan dirinya dengan para pelanggan. Hal ini tercermin dalam beberapa hal berikut :

- Pelanggan berperan sebagai penasihat dalam penjualan
- Pelanggan tidak pernah dijanjikan sesuatu yang lebih daripada apa yang dapat diberikan.
- Karyawan memahami atribut produk yang paling dihargai pelanggan
- Masukan dan umpan balik dari pelanggan dimasukkan dalam proses pengembangan produk.

3. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan. Perusahaan yang bersifat customer – driven selalu

berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan dari para pelanggannya. Hal ini tercermin dalam beberapa hal :

- Keluhan pelanggan dipantau dan dianalisis
- Selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan
- Perusahaan berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi para pelanggan.

4. Memanfaatkan informasi dari pelanggan

Perusahaan yang bersifat customer-driven tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, tetapi juga menggunakan dan menyampaikannya kepada semua pihak yang membutuhkannya dalam rangka melakukan perbaikan.

Pemanfaatan informasi pelanggan ini tercermin dalam hal :

- Semua karyawan memahami bagaimana pelanggan menentukan kualitas
- Karyawan pada semua level diberi kesempatan untuk bertemu dengan pelanggan
- Karyawan mengetahui siapa yang menjadi ‘pelanggan sesungguhnya’
- Perusahaan memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan yang realitas kepada para pelanggan. Prinsip dasarnya adalah “Janjikan apa yang bisa diberikan, tetapi berikan lebih dari yang dijanjikan”.
- Karyawan dan manajer memahami kebutuhan dan harapan pelanggan

5. Mendekati para pelanggan

Dalam pendekatan MMT, tidaklah cukup bila suatu perusahaan hanya pasif dan menunggu umpan balik yang disampaikan oleh para pelanggannya. Pasar global yang kompetitif menuntut pendekatan yang lebih aktif. Mendekati pelanggan berarti melakukan hal-hal berikut :

- Memudahkan para pelanggan untuk menjalankan bisnis
 - Berusaha untuk mengatasi semua keluhan pelanggan
 - Memudahkan para pelanggan dalam menyampaikan keluhannya, misalnya lewat surat, telepon atau datang langsung
6. Kemampuan, Kesanggupan dan Pemberdayaan Karyawan
- Para karyawan diperlakukan sebagai professional yang memiliki kemampuan dan diberdayakan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal ini berarti setiap karyawan memahami betul-betul produk yang mereka tawarkan dan kebutuhan pelanggan yang berkaitan dengan produk tersebut. Hal ini juga berarti bahwa karyawan diberi sumber daya dan dukungan yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.
7. Penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus
- Perusahaan yang bersifat customer- driven melakukan setiap tindakan yang diperlukan untuk secara terus menerus memperbaiki produk dan proses yang menghasilkan produk tersebut. Pendekatan ini diwujudkan dalam hal :
- Kelompok fungsional internal bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama.
 - Praktik-praktik bisnis terbaik dipelajari dan dilaksanakan
 - Waktu siklus riset dan pengembangan secara terus menerus dikurangi
 - Setiap masalah segera diatasi dengan segera
 - Investasi dalam pengembangan ide-ide inovatif dilakukan.

Ketujuh karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dalam membentuk fokus pada pelanggan. Pada tahap awal setiap perusahaan perlu melakukan analisis diri. Dalam analisis

ini akan dapat ditemukan karakteristik mana yang sudah ada dan yang belum ada dalam organisasi. Perusahaan perlu mewujudkan karakteristik yang belum ada tersebut sehingga fokus pada pelanggan dapat dibentuk.

POKOK PEMBAHASAN KELIMA



PARTISIPASI TOTAL PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN

SUB POKOK BAHASAN

- *Pelibatan CEO dalam mobilitas MMT*
- *Kepemimpinan dalam MMT*
- *Infrastruktur untuk Mobilisasi MMT*
- *Konsep Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan*
- *Faktor-Faktor Penghambat PPK*
- *Penghargaan dan Pengakuan Prestasi*

PARTISIPASI TOTAL PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN

Dalam organisasi perusahaan ada dua macam aktivitas yaitu pekerjaan rutin dan proses perbaikan (improvement). Dalam kaitan ini MMT menekankan pada proses perbaikan yang harus dilakukan secara bersama-sama oleh semua karyawan organisasi tanpa kecuali. Semua karyawan organisasi berkepentingan akan kemajuan dan bertahannya (survival) perusahaan, artinya tidak dapat dikatakan oleh suatu departemen bahwa setelah pekerjaan rutinnya selesai maka selesai juga tugasnya hari itu, sedangkan tugas perbaikan hanya diserahkan kepada suatu tim, misalnya Quality Improvement Team (QIT) atau GKM saja. Partisipasi total dimulai dalam semua aktivitas MMT, bersama-sama seluruh manajer/staf dan para karyawan dilantai produksi.

A. PELIBATAN CEO DALAM MOBILISASI MMT

Data empiris perusahaan-perusahaan dunia menunjukkan apabila CEO terlibat aktif dalam pelaksanaan MMT maka kinerja organisasi akan makin tinggi dibandingkan dengan apabila CEO kurang atau sama sekali tidak terlibat dalam aktivitas MMT. Sebuah perusahaan harus menunda melaksanakan MMT apabila CEO/Dirut tidak akan terlibat dalam aktivitas MMT sebab dalam jangka waktu panjang maka pelaksanaan MMT akan berhenti dengan sendirinya?.

Pertama, mengendalikan perusahaan dengan konsentrasi penuh dalam MMT berarti mencakup semua kegiatan rutin maupun

perbaikan, akan memberikan hasil yang lebih baik ketimbang memecah konsentrasi terhadap hal-hal yang terpisah dan tidak terpadu.

Kedua, charisma seorang pemimpin dibutuhkan para manajer dan bawahannya apabila CEO/Dirut langsung berhadapan dengan para pelaksana, sewaktu membuat perencanaan, menentukan tujuan (goal) jangka panjang dan sasaran (objective) jangka pendek, memberikan arah bimbingan tim QIT/GKM, mengajar memecahkan berbagai persoalan kualitas pada tahap awal, dan pada audit kinerja organisasi. Motivasi seorang CEO terdiri dari 2 hal:

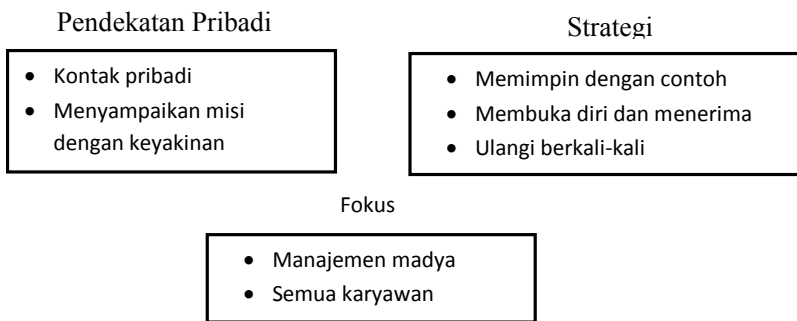
Motivasi pertama, ialah belajar. Pada umumnya CEO belajar dari luar perusahaan yaitu dari seminar-seminar, komunikasi dengan para CEO perusahaan lain dan pengalaman pribadi. Hasil survey Prof. Sholi Siba, guru besar MMT di Tsukuba University Jepang menunjukkan bahwa hanya 20% sumber informasi untuk memotivasi seorang CEO diperoleh dari dalam organisasi sendiri. Berarti 80% sumber informasi diperoleh dari luar.

Motivasi kedua ialah akibat tekanan, antara lain karena perusahaan ditimpa krisis; biaya produksi dan operasi meningkat, sales menurun dan pangsa pasar berkurang, produk para pesaing makin baik, atau perusahaan akan bangkrut.

Suatu survey di Jepang menunjukkan bahwa 50% dari kasus MMT mulai diterapkan karena krisis yang akan menimpa perusahaan. Seorang CEO/Dirut harus mampu mengantisipasi krisis laten (yang masih dirasakan samar tetapi suatu saat pasti akan menjadi kenyataan) untuk menjadi perhatian serius Direksi agar siap mengambil langkah-langkah untuk mengatasinya.

Suatu model pendekatan CEO untuk penerapan MMT ialah sebagai berikut:

1. Kontak pribadi : Seorang CEO harus bertatap muka dengan semua karyawan perusahaan dan melakukan audit langsung.



Gambar 5.1
Pendekatan CEO

Harus menyediakan waktu cukup sehingga mengetahui persis seluruh situasi dan kondisi lapangan. Dengan demikian diperoleh fakta dan gambaran situasional tepat.

2. Menyampaikan misi dengan keyakinan ialah suatu cara yang efektif dalam konteks menjelaskan maksud dan tujuan MMT bagi perusahaan agar memperoleh dukungan emosional dari seluruh direks, staf dan karyawan untuk implementasi falsafah MMT.
3. Memimpin dengan contoh berarti melaksanakan sesuai dengan apa yang disampaikan atau diajarkan sendiri oleh CEO/Dirut (walk the walk). Dalam konteks ini seorang CEO harus bekerja lebih keras dan serius daripada manajer lain dalam organisasi.
4. Membuka diri, siap mendengar dan menerima berarti bekerja dan cross functional learn yaitu membuka diri dan mendengar saran perbaikan dari tingkat manajemen madya dan bawahan. Cara demikian akan mengubah 'budaya kekuasaan manajemen puncak' menjadi budaya 'mendengar' fisik yang berkepentingan di tingkat madya dan bawahan. Perubahan structural budaya demikian akan memperlancar proses perbaikan karena para pelaksana tingkat madya dan bawahan akan ikut terlibat dalam proses perbaikan kualitas seterusnya, menjadi komitmen

- bersama dari seluruh tingkat dimulai puncak sampai bawah.
5. Mengulangi berkali-kali ialah metode komunikasi dari atas ke bawah menggunakan semua saluran komunikasi yang tersedia dalam organisasi, misalnya memo, bulletin, video dan sebagainya. Dengan demikian tingkat madya dan bawahan akan selalu memperoleh informasi dan petunjuk tentang rencana dan kemajuan perbaikan kualitas.
 6. Bekerjasama dengan manajemen madya/menengah. Implementasi MMT sudah cukup sulit bagi pimpinan puncak, demikian pula bagi manajemen madya, oleh karena itu upayakan bekerjasama dalam bentuk tim. Teori dan praktek akan bertemu pada tingkat supervisor, keterbukaan adalah syarat mutlak untuk keberhasilan implementasi MMT dalam organisasi.
 7. Sediakan diklat bagi semua karyawan perusahaan secara teratur sebab lewat pendidikan dan pelatihan terjadi komunikasi top-down dan bottom-up yang lancer. Pendidikan akan memberikan teori dan pengetahuan tentang MMT sedangkan pelatihan melancarkan proses perbaikan kualitas sebab staf madya dan bawahan yang lebih baik terdidik akan lebih cepat dan tanggap mengidentifikasi masalah dan pendekatan solusi masalah-masalah operasional dan teknis.

B. KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP) DALAM MMT

Kepimpinan (leadership) yang berkualitas dalam MMT sangat esensial dan menjadi prioritas utama sewaktu implementasi MMT sangat esensial dan menjadi prioritas utama sewaktu implementasi MMT dalam organisasi. Yang mutlak diperlukan adalah komitmen total dari CEO/Dirut dan seluruh manajemen puncak hingga manajemen madya dan manajemen operasional sampai ke karyawan yang paling rendah.

1. Menciptakan Kepemilikan Bersama “visi dan misi”

Dimulai dengan sebuah komite eksekutif manajemen puncak yang membuat visi dan misi organisasi perusahaan serta rencana pelaksanaan yang ideal. Persiapan dilakukan dengan mengusahakan jawaban atas enam pertanyaan mendasar:

- a) Bagaimana bentuk organisasi kita dikemudian hari? Apa yang sebenarnya kita inginkan? (vision)
- b) Mengapa kita exist; apa tujuan kita? (mission)
- c) Apa yang kita yakini dan apa yang kita inginkan agar semua orang mengikuti hal tersebut? (nilai/values)
- d) Kebijakan apa yang kita berikan kepada semua orang dalam organisasi tentang cara dan metode menyediakan produk atau jasa kepada konsumen kita? (policy)
- e) Apa saja hasil kerja dalam jangka pendek dan panjang yang harus dicapai untuk memenuhi misi dan mencapai visi kita? (goals & objektivitas)
- f) Bagaimana kita harus bergerak menuju visi kita dan mencapai hasil kerja yang diinginkan? (methodology)

Jawaban dari tiga pertanyaan pertama merupakan dasar pijakan dari kerangka kepemimpinan (leadership). Misi mendefinisikan mengapa organisasi ini exist. Visi menggambarkan apa yang ingin diciptakan oleh organisasi dan nilai inti (core values) menjelaskan bagaimana kita akan bertindak. Jawaban dari tiga pertanyaan berikutnya ialah perincian pelaksanaan dan dibangun diatas dasar pijak di atas.

Pertanyaan-pertanyaan diatas tampaknya sederhana dan logis akan tetapi sangat kompleks dan sulit dijawab, terutama apabila produk dan jasa tradisional organisasi dibatasi oleh teknologi baru oleh persaingan yang canggih dan agresif atau oleh perubahan harapan dan selera konsumen. Namun demikian, apabila organisasi lalai menjawab setia pertanyaan diatas, akan mengakibatkan kelumpuhan organisasi untuk mengerti kebutuhan konsumen, tidak mampu mengalokasikan sumber

dayanya secara efektif dan efisien, dan tidak akan mampu memberdayakan bakat para karyawannya.

2. Perencanaan Interaktif

Hasil perencanaan pelaksanaan dari tingkat manajemen puncak kemudian diturunkan ke tingkat bawah berikutnya untuk dipakai sebagai dasar pembuatan rencana pelaksanaan tersendiri untuk tingkatnya. Hasil ini kemudian diturunkan lagi ke tingkat bawah berikutnya dan seterusnya hingga ke tingkat terbawah sehingga setiap tingkat membuat rencana pelaksanaan bagi tingkat masing-masing, tetapi seluruhnya tetap dalam rangkuman visi dan misi organisasi yang semula dibuat oleh manajemen puncak diatas.

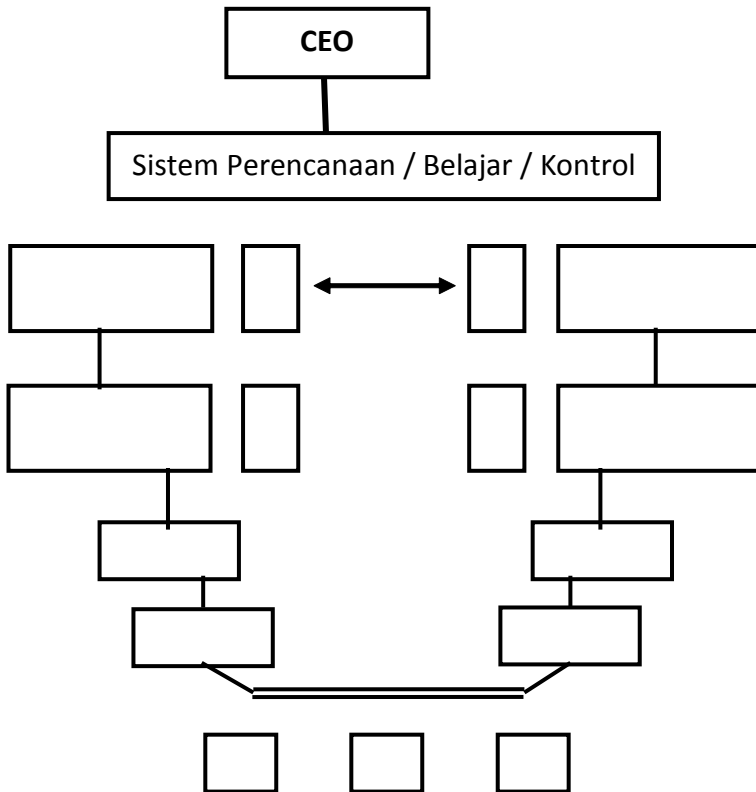
Kekuatan perencanaan interaktif diatas ialah:

- a) Bersifat partisipatif karena semua tingkat mengambil dan mempunyai bagian dalam perencanaan visi dan misi organisasi.
- b) Para karyawan yang membuat perencanaan dan bukan para ahli perencanaan. Keuntungannya ialah bahwa para karyawan harus “belajar” dalam proses interaktif ini karena MMT adalah tanggung jawab setiap anggota perusahaan bukan hanya para pakar.

Proses menurunkan perencanaan pelaksanaan dari tingkat atas ke tingkat terbawah secara hirarki masing-masing tingkat akan menumbuhkan rasa “milik bersama” dan tanggung jawab setiap orang akan keberhasilan mencapai visi dan misi organisasi sebab dibangun atas dasar penyertaan total setiap tingkat dalam organisasi.

3. Mendesain dan mengelola suatu organisasi interaktif

Suatu organisasi terdiri dari beberapa komponen, oleh karena itu diperlukan suatu sistem manajemen interaktif antar komponen. Suatu model organisasi multidimensional ialah sebagai berikut.



Gambar 5-2
TUGAS CEO

- a. Fungsi komite perencanaan ialah suatu fungsi kebijaksanaan. Kebijaksanaan ini dimaksud sebagai peraturan keputusan (decision rules)
- b. Struktur interaktif harus memisah fungsi service dari fungsi control. Bagian perencanaan mempunyai fungsi monitoring dan control sedangkan organisasi service hanya menjual jasa sebagai suatu bisnis. Mereka harus kompetitif.
- c. Struktur organisasi harus fleksibel dalam 3 dimensi : teknologi, produk dan pasar; dan harus mencegah salah satu menjadi dominan sebagaimana sering terjadi dalam

struktur tradisional. Harus diusahakan agar terdapat stabilitas dalam organisasi sebab mengubah dimensi yang dominan biasanya merupakan proses sulit.

- d. Dalam struktur interaktif, jasa (service) internal dianggap sebagai supplier dan oleh karenanya diperlakukan dengan aturan pasar. Apabila suatu produk melibatkan lebih dari satu unit, misalnya suatu unit bisnis dan unit manufaktur maka target perhitungan (costing) sasaran diusulkan dipakai sebagai suatu cara yang umum mengelolah untuk memperoleh gambaran tentang laba/rugi
 - e. Terdapat banyak cara untuk membuat bagian perencanaan bekerja lebih efektif. Hal ini merupakan tantangan kepemimpinan manajemen puncak untuk mencapai efisiensi dan keseimbangan. Perlu ditekankan bahwasanya prinsip manajemen interaktif hanya merupakan prinsip saja dan setiap organisasi hanya menciptakan struktur yang cocok dengan bisnisnya, dengan budaya organisasi perusahaannya serta hal-hal lain yang relevan. Berarti tidak dapat membuat copy dari perusahaan lain untuk ditiru persisi seperti suatu carbon copy. Tipe organisasi interaktif harus dibuat sesuai dengan kebutuhan organisasi (custom designed) secara unik.
4. Mengelola interaktif diantara Para Karyawan
- Kepemimpinan hal ini menyangkut 3 topik yaitu :
- a. Diagnostik dan monitoring. Banyak kegagalan QCC/ GKM terjadi karena kegagalan manajemen dalam diagnostic dan manajemen tim.
 - b. Mengelola tim. Para anggota tim biasanya mempunyai background pendidikan dan kebudayaan berbeda dan untuk bekerjasama dalam suatu tim cara sukarela tidak akan selalu berjalan lancar. Oleh karena itu perlu dicari akar masalah lintas budaya masing-masing anggota tim dan solusi dengan metode diagram sebab dan akibat serta

mendesain prosedur kerja agar diperoleh kerjasama dan sinergi tim yang optimal.

- c. Semantik dan penyelesaian konflik/pertentangan. Mengatasi konflik adalah isu kepemimpinan yang sangat penting dan kompleks karena banyak waktu yang tersita untuk mengatasi konflik emosi antara manusia. Oleh karena itu dalam pelatihan implementasi MMT perlu dialih aplikasi topik semantik, yaitu penggunaan bahasa non abstrak yang sederhana untuk mengurangi argument dan adu debat dengan bahasa emosional opini(inferences) dan keputusan
5. Pemberdayaan Karyawan. Cara berpikir konvensional tentang pemberdayaan—memberi delegasi wewenang kepada karyawan bawahan—mengakibatkan kecenderungan manajer tingkat madya untuk menolak falsafah MMT karena dianggap mengurangi kekuasaan mereka. Oleh karena itu perlu diberi tahu berulang kali bahwasanya tujuan utama ialah bagaimana membuat organisasi lebih efektif sedangkan letak kekuasaan bukanlah masalah intinya. Agar organisasi lebih efektif diperlukan duplikasi kekuasaan atau pembagian kekuasaan.

Banyak organisasi maju mundur antara desentralisasi dan sentralisasi. Gerakan ke desentralisasi biasanya dipengaruhi oleh kesadaran dari pembatasan sentralisasi dalam suatu lingkungan bisnis yang cepat berubah. Dan gerakan kembali ke sentralisasi biasanya dipengaruhi kenyataan bahwa desentralisasi tidak bekerja semestinya. Dalam suatu lingkungan bisnis yang cepat memang diperlukan desentralisasi. Namun demikian, desentralisasi hanya bisa terlaksana apabila dipahami benar tentang pengaturan dan proses mengembalikan keputusan. Apabila pengembalian keputusan dipahami jelas dan benar maka yang tercapai adalah situasi dengan duplikasi kekuasaan, cara terbaik untuk mendapatkan efektivitas organisasi. Berarti bahwa kita harus memahami perbedaan antara kebijaksanaan (policy) dan eksekusi operasional.

Komponen kedua dalam pemberdayaan ialah pendidikan. Kaoru Ishikawa, guru besar MMT sudah menyatakan 25 tahun yang lalu bahwa ‘MMT dimulai dengan pendidikan dan berakhir dengan pendidikan pula’. Berarti fungsi sumber daya manusia organisasi mempunyai tanggung jawab untuk selalu mendidik seluruh karyawan perusahaan.

Kembali kepada pertanyaan mendasar, “apakah pemberdayaan itu?”

Pemberdayaan yang sukses mempunyai tujuan sebagai berikut :

- a. Agar para karyawan mempunyai motivasi untuk perbaikan organisasi
- b. Agar para karyawan terdidik dan terlatih baik, serta mempunyai keterampilan untuk usaha perbaikan.
- c. Agar tercipta suasana kerja yang baik sehingga para karyawan perusahaan merasa nyaman untuk mengambil keputusan-keputusan.
- d. Agar terdapat kepercayaan bahwasanya perusahaan mempunyai dedikasi serius untuk mengembangkan sumber daya manusia.

Berarti harus ada program pengembangan SDM yang nyata, konsisten dan transparan diketahui oleh seluruh karyawan perusahaan.

C. MOBILISASI

Mobilisasi sebagai suatu fungsi kepemimpinan menyatakan bahwa MMT dimulai dengan pribadi setiap orang. Hal ini harus nyata, antara lain sebagai berikut :

- a. Partisipasi dalam kegiatan MMT. Para CEO/Dirut yang aktif dalam semua kegiatan dan implementasi MMT (mengajar, menghadiri seminar dan sebagainya) mempunyai dampak yang sangat positif bagi semua staf dan karyawan untuk mempelajari MMT sehingga menjadi terampil dalam implementasinya. Para CEO dari perusahaan-perusahaan yang sukses menyatakan

bahwa mereka menghabiskan waktu rata-rata 30% dari waktu kerja mereka untuk mengajar MMT dalam organisasinya.

- b. Penggunaan checklist untuk monitor perilaku para pemimpin.

Hal ini tampak dari :

- 1) Tiba tepat waktu pada pertemuan/rapat, dan
- 2) Segera menjawab telepon tidak dari lebih dua kali bordering

Hikmah dari perilaku ini ialah dampak positif terhadap para karyawan perusahaan sebab mobilisasi MMT berkaitan dengan kualitas manajemen, bukan hanya kualitas produk atau jasa semata.

D. MENCIPTAKAN SUATU ORGANISASI BELAJAR (LEARNING ORGANIZATION)

Terdapat tiga fase belajar yaitu :

- a. Memperoleh pengetahuan/ilmu
- b. Memahami/mengerti pengetahuan/ilmu, dan
- c. Setelah menerapkan pengetahuan tersebut dalam praktek kerja, memperoleh keterampilan.

Proses belajar ini terjadi pada tiga tingkat, yaitu tingkat individu, tim, organisasi dan masyarakat.

a) Tingkat Individu

Sebelum proses belajar dimulai, seorang pemimpin harus mengetahui terlebih dahulu apa yang menjadi motivasi karyawan dan pola berpikir mereka untuk melaksanakan motivasi tersebut. Apabila suasana lingkungan motivasi tercipta, maka proses belajar individu akan menjadi efektif.

b) Tingkat Tim

Mengelola tim merupakan kunci fungsi kepemimpinan untuk proses belajar tim. Aktivitas tim penting untuk perbaikan kualitas, karena:

1. Kompleksivitas masalah memerlukan tim lintas-fungsional
2. Kemampuan kreativitas kolektif dalam tim lebih baik daripada kreativitas individu.
3. Belajar bersama sebagai tim mempunyai efek lebih besar terhadap organisasi daripada belajar sendiri sebagai individu.
4. Bila suatu tim/grup belajar bersama sesuatu, hal ini akan menjadi asset grup maupun asset individual.

Tim lintas-fungsional (cross fungsional team) mempunyai beberapa masalah antara lain :

- 1) Konflik antara unit bisnis fungsional yang berbeda sasaran
- 2) Konflik antara anggota tim karena berbeda background, pengalaman, kurang respek terhadap sesama anggota, berbeda pangkat.

Kepemimpinan tim diharapkan memiliki kemampuan memecahkan konflik tersebut di atas dan menciptakan suasana lingkungan belajar bersama. Oleh karena itu, perlu diberi pendidikan dan pelatihan khusus dengan topic bagaimana memecahkan konflik dan memotivasi untuk belajar bersama agar mencapai efisiensi organisasi bagi seluruh anggota.

E. PERAN SEBAGAI PEMIMPIN

Selanjutnya peran baru sebagai pemimpin setelah transformasi ke pola pikir MMT konvensional, terdiri dari 14 komponen yaitu :

1. Memahami dan menyampaikan kepada seluruh anggota tim arti suatu sistem. Menjelaskan tujuan sistem dan mengajar para anggota tim pengertian bagaimana kerjasama tim mendukung tujuan ini.
2. Membantu karyawan untuk melihat diri sebagai bagian integral dari suatu sistem. Berarti harus bekerja kooperatif dengan bagian

tahapan sebelum dan sesudahnya agar semua usaha mencapai optimasi maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Memahami bahwa manusia berbeda yang satu dengan yang lainnya. Mencoba menciptakan perhatian, tantangan dan kegembiraan dalam pekerjaan bagi semua karyawan. Mencoba mengoptimasikan latar belakang pendidikan, keterampilan dan harapan dan kemampuan semua orang secara terpadu dalam suatu tim.
4. Belajar tanpa hentinya. Menggairahkan para anggota untuk belajar. Menyediakan seminar, workshop, dan kursus.
5. Bertindak sebagai pembimbing dan konsultan, bukan hakim.
6. Memahami sistem yang stabil. Mengerti interaksi antara orang dan lingkungan pekerjaannya. Seorang pemimpin memahami bahwa kinerja seseorang yang dapat belajar suatu keterampilan, pada suatu saat akan sampai pada tahap stabil – selanjutnya pelajaran apapun tidak akan memberi peningkatan lagi.
7. Mempunyai 3 sumber kekuasaan : jabatan dalam organisasi, pengetahuan, kepribadian, daya persuasive, serta kebijaksanaan.
8. Mempelajari hasil (result) dengan tujuan untuk memperbaiki diri sebagai manajer orang lain.
9. Di luar sistem, mencari siapa yang memerlukan bantuan. Hal ini mudah dilakukan apabila diketahui terdapat beberapa kegagalan dalam produksi atau hal lainnya.
10. Menciptakan kepercayaan. Seorang pemimpin menciptakan iklim yang menggairahkan berpikir kreatif dan inovatif.
11. Seorang pemimpin tidak mengharapkan kesempurnaan.
12. Mendengar dan belajar tanpa memberikan pendapat (judgement) kepada lawan bicara, bersikap objektif.
13. Melakukan pembicaraan kepada setiap anggota staf dan para karyawan bawahan secara informal, tanpa tergesa-gesa, tidak untuk memberikan penilaian tetapi untuk mendengar, sekali setahun.

14. Seorang pemimpin memahami keuntungan dari kerjasama kooperatif dan kerugian akibat kompetisi antara sesama karyawan dan antara group dalam organisasi.

F. INFRASTRUKTUR UNTUK MOBILISASI MMT

Untuk implementasi MMT dalam organisasi perlu dibentuk infrastruktur dengan tujuh elemen sebagai berikut:

1. Tujuan (Goals) Untuk Implementasi MMT dan Bisnis

Tujuan MMT adalah untuk memberikan produk atau jasa yang berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen yang pada gilirannya akan menumbuhkan pembelian massal, meningkatkan produktivitas produsen dan apabila mencapai skala ekonomis, penurunan biaya produksi.

Pada umumnya sasaran ialah penentuan misi bisnis perusahaan, yaitu tindakan apa yang harus dilakukan untuk bisa memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen dalam waktu jangka panjang.

Pertanyaan misi ialah dengan menjawab pertanyaan (3 W + 1 H) :

- a. Who we are / siapa kami
- b. Who are the customer / siapa konsumennya
- c. What we do / apa yang kami kerjakan
- d. How we do it / bagaimana kami melaksanakan hal tersebut di atas.

Contoh Ford Motor Company menyatakan misi bisnis ialah :
“ford motor company ialah pemimpin dunia dalam produk dan jasa bidang otomotif dan otomotif maupun dalam industri baru, seperti angkasa luar, komunikasi dan jasa financial. Misi perusahaan ialah perbaikan kontinuu produk dan jasa agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga memungkinkan pengembangan usaha bisnis dan memberikan kesejahteraan kepada para pemegang saham, pemilik bisnis perusahaan.”

Contoh Hewlett-Packard menyatakan misi bisnis ialah :

- a. Perbaikan kualitas ialah prinsip dasar bisnis dan setiap pegawai dalam perusahaan ikut bertanggung jawab atas hal ini.
- b. Sasaran kita ialah untuk mencapai kepemimpinan global dalam manajemen, untuk memperoleh aspek dan loyalitas para konsumen dan untuk memperoleh keuntungan bagi para investor.
- c. Metode kita untuk mencapai hal-hal diatas ialah dengan cara :
 - 1) Memenuhi seluruh harapan konsumen
 - 2) Membuat produksi dan menyediakan jasa yang inovatif
 - 3) Melakukan setiap langkah bekerja secara benar sejak awal

Contoh pernyataan misi yang sederhana dari Canadian National Railways (CNR) ialah :

‘Untuk memenuhi kebutuhan konsumen akan transportasi dan distribusi, kami harus menjadi perusahaan yang paling unggul dalam jasa memindahkan barang dengan tepat waktu, aman dan bebas kerusakan.’

Pernyataan Canadian National Railways (CNR) ialah aktivitas dalam bidang transportasi dan distribusi, bukan kereta api semata; oleh karena itu CNR dapat mengoperasikan kapal barang, tongkang, angkutan laut container, truk container dan pesawat terbang.

Dari berbagai pernyataan nilai dan misi diatas dapat disimpulkan tiga hal yaitu:

1. Perbaikan kualitas ialah suatu prinsip dasar bisnis dan merupakan tanggung jawab setiap karyawan perusahaan.
2. Sasaran jangka panjang ialah untuk meraih kepemimpinan global sebagai perusahaan yang dikelola terbaik untuk mendapat respek dan loyalitas para pelanggan dan untuk memperoleh keuntungan bagi para investor.
3. Metode pelaksanaan hal-hal diatas secara benar sejak awal.

2. Pembentukan Organisasi Kualitas

Untuk membangun kualitas dalam budaya perusahaan, suatu Komite Kualitas perlu dibentuk disamping struktur organisasi yang berjalan. Komite Kualitas ini ialah ‘sopir’ dari ‘mesin MMT’. Organisasi Komite Kualitas ini terdiri dari Ketua = CEO, dibantu oleh para manajer senior fungsional yaitu dari semua fungsi organisasi seperti engineering, production, marketing, accounting dan sebagainya.

a. Secara umum, tugas Komite Kualitas ialah :

- 1) Dengan input dari seluruh karyawan perusahaan, membangun nilai inti (core value), pertanyaan visi, misi dan kualitas.
- 2) Membuat rencana strategik jangka panjang dengan tujuan (goals) dan program tahunan perbaikan kualitas dengan sasaran (objektivitas) tahunan.
- 3) Membuat perencanaan strategik pendidikan dan latihan SDM.
- 4) Memonitor kontinu beban biaya akibat kualitas yang buruk
- 5) Menentukan proyek-proyek untuk perbaikan proses, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan konsumen internal dan eksternal.
- 6) Membuat proyek lintas fungsional dan monitor kemajuannya.
- 7) Menentukan atau merubah sistem pengakuan dan penghargaan bagi semua tim QIT/GKM

Untuk kelancaran tugas maka Komite Kualitas menunjuk seorang coordinator yang bertanggung jawab ke ketua komite/CEO/direktur utama. Sebagai coordinator dipilih seorang eksekutif yang mempunyai potensi besar.

b. Tugas coordinator komite kualitas ialah :

- 1) Membimbing dan membantu pemimpin tim-tim QIT/GKM.

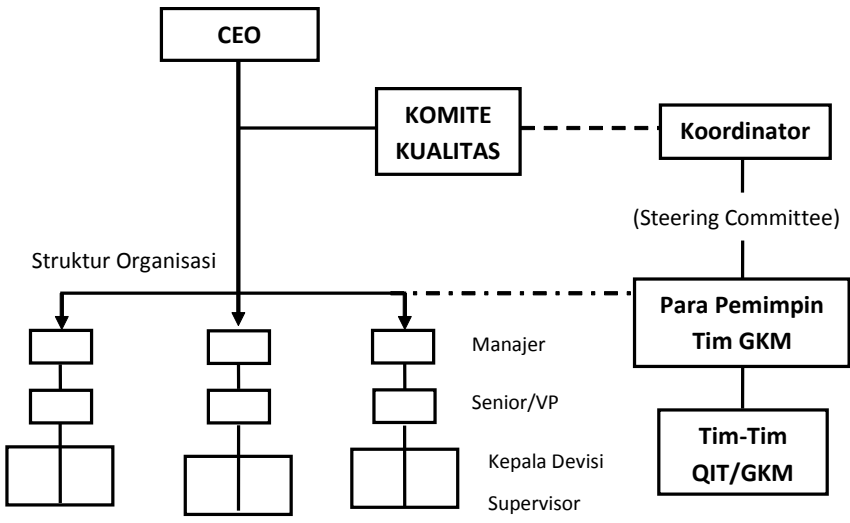
- 2) Menyebar hikmah pengalaman di antara tim-tim QIT/GKM.
- 3) Bertemu secara reguler dengan para pemimpin tim QIT/GKM.
- 4) Membangun hubungan erat antara Komite Kualitas dan tim GKM.
- 5) Menyampaikan semua kebutuhan tim QIT/GKM ke komite kualitas.
- 6) Menyampaikan kemajuan tim QIT/GKM ke komite kualitas.
- 7) Mengusahakan pemberdayaan manajemen bagi semua tim QIT/GKM.

Koodinator Komite Kualitas tidak perlu spesialis MMT tetapi harus mempunyai motivasi kuat untuk mempelajari MMT.

Harus memiliki 5 kualifikasi yaitu

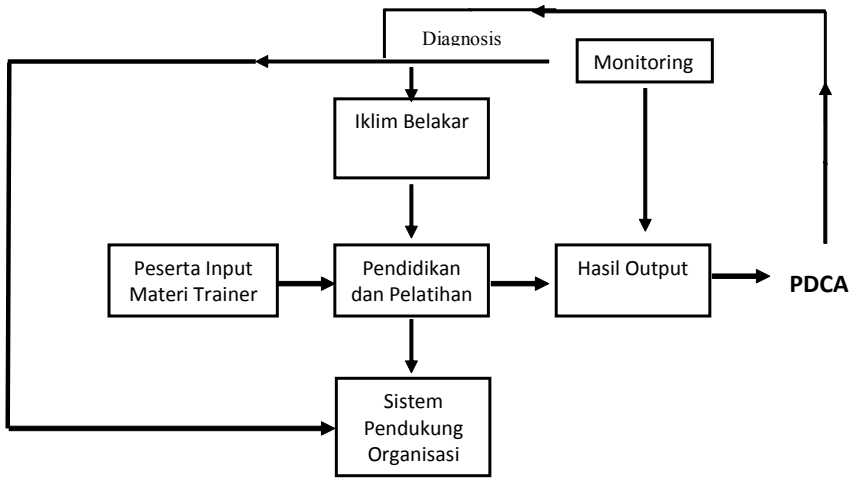
- 1) Pemikir strategis
- 2) Mempunyai wibawa di perusahaan
- 3) Dapat berkomunikasi dengan sangat baik (pendengar yang baik)
- 4) Terampil dalam pekerjaannya, dan
- 5) Mempunyai pribadi yang kuat

Untuk membantu kelancara tugas harian koordinator, dapat dibentuk suatu staf kecil yang disebut steering committee (SC). Untuk perusahaan yang lebih kecil, anggota kimte kualitas lebih sedikit dan untuk koordinator dapat dipilih seorang konsultan.



Gambar 5-3
Model Suatu Komite Kualitas

3. Pendidikan dan Latihan



Gambar 5-4: *Suatu Model Diklat TQM*

- a. Input : merencanakan input untuk dilatih agar mengurangi variance dalam output Diklat, berarti harus diusahakan agar diperoleh keseragaman dalam belajar. Keseragaman berarti kualitas trainer dan penggunaan materi harus seragam sejak awal. Misalnya materi yang sudah standar seperti metode pemecahan masalah dengan langkah-langkah dan piranti yang sudah baku.
- b. Memakai metode belajar mengajar dan bukan hubungan guru-murid satu arah, berarti apra manajer bergiliran menjadi fasilitator, konsultan dan atau trainer.
- c. Menciptakan kesempatan untuk belajar dalam pekerjaan rutin harian. Patokan belajar diambil dari realitas setiap hari, apa yang perlu dipelajari untuk memecahkan masalah yang ditemukan.
- d. Menciptakan suatu sistem pendidikan pelatihan yang mendukung organisasi mencapai sasaran tahunan.
- e. Training manajemen dilakukan dengan PDCA (Plan-Do-Check-Act) sehingga dapat mencapai sasaran pendidikan pelatihan yang dikehendaki dengan diagnosis tahunan oleh komite kualitas.

4. MMT Harus Dipromosikan Di Seluruh Perusahaan

Organisasi mengadakan aktivitas promosi MMT melalui event yang memberitahu keberhasilan MMT. Pengumuman lewat newsletter organisasi, media elektronik video, display bendera atau symbol, poster, spanduk, upacara bendera dan sebagainya.

5. Menyebar Berita Sukses MMT

Berita sukses implementasi MMT harus disebarluaskan dalam organisasi. MMT bukan suatu teori tetapi merupakan suatu gerakan missal. Berita sukses MMT dapat disebarluaskan lewat presentasi dalam 1-2 hari dengan suatu format standar yang menunjukkan penggunaan alat (tools) identifikasi dan pemecahan masalah. Presentasi demikian menjabarkan 'bagaimana' melakukan perbaikan dan peningkatan proses kualitas dengan sesi Tanya jawab yang cukup panjang. Para peserta dari tingkat pimpinan puncak hingga terendah

akan dapat mengambil pelajaran dari presentasi dan terjadi ‘transfer pengetahuan’ yang pada gilirannya dapat mengundang inspirasi dan motivasi untuk mengembangkan ide-ide yang inovatif dan kreatif. Dengan kata lain, dalam suatu massa peserta akan terdapat lebih banyak ide ‘jenius’ daripada satu dua orang praktisi.

Presentasi demikian dapat dilakukan di semua cabang perusahaan dan akan memperoleh umpan-balik yang positif, untuk informasi dan pengembangan strategi perbaikan oleh pimpinan puncak selanjutnya. Pada umumnya terdapat dua macam presentasi yaitu mengenai perbaikan proses dan yang kedua mengenai dukungan proses.

Para karyawan biasanya memberikan presentasi dalam perbaikan proses sedang para engineer dan manajer memberikan presentasi baik dalam rangka perbaikan proses maupun dalam proses yang dipergunakan untuk mendukung proses perbaikan para karyawan. Presentasi oleh para karyawan berkenaan dengan perbaikan nyata sedangkan presentasi para manajer/engineer berkenaan dengan pengarahan aktivitas para karyawan.

Dalam langkah QC standar yang dipakai dalam MMT merupakan format umum bagi semua presentasi. Karena perbaikan kualitas maupun proses uji coba tidak akan selalu berjalan mulus sekaligus. Diperlukan waktu, kesabaran dan pengalaman. Contoh ialah sebagai berikut :

1. Menentukan tema judul
2. Mencari penyebab
3. Menentukan penyebab dominan/utama
4. Membuat rencana perbaikan dan target
5. Melaksanakan perbaikan
6. Evaluasi hasil perbaikan
7. Membuat standar
8. Menentukan rencana

Perbaiki berikutnya.

Langkah 1 sampai 4 biasanya lancar, setelah itu pada langkah ke 5 bila perbaikan belum lancar, kembali mengulang langkah 2,3 dan 4 sebelum maju ke langkah 6. Bila evaluasi belum baik maka kembali ke langkah 4 sebelum merampungkan proses hingga langkah 8. Presentasi juga memperlihatkan kerjasama tim dalam acara mengidentifikasi masalah dan memecahkan masalah.

6. Insentif Dan Penghargaan

Insentif dan penghargaan perlu dipersiapkan untuk mobilisasi MMT. Survey perusahaan di USA memperlihatkan adanya 2 aktivitas, yaitu perbaikan kualitas lingkungan dan menghargai kualitas.

Penghargaan dan pengakuan dapat beragam cara, seperti uang tunai, piagam, piknik (travel tour) biaya perusahaan, baik untuk perorangan maupun untuk tim yang berprestasi sesuai atau bahkan melampaui sasaran yang telah ditentukan manajemen puncak.

| | |
|---|--|
| Manajemen Kepemimpinan | Menciptakan Visi Komunikasi Motivasi Perilaku |
| Fokus ke Konsumen | Sistem Informasi Kunjungan ke pelanggan Perilaku |
| Manajemen Partisipatif | Keterlibatan total |
| Diklat Eksentif Respek terhadap 'karyawan' | Kerjasama tim |
| Penggunaan Benchmarking eksentif untuk menentukan goals yang 'longgar' dan pengukuran | Terhadap perusahaan dunia yang telah terbukti, pilihan dari majalah fortune. |

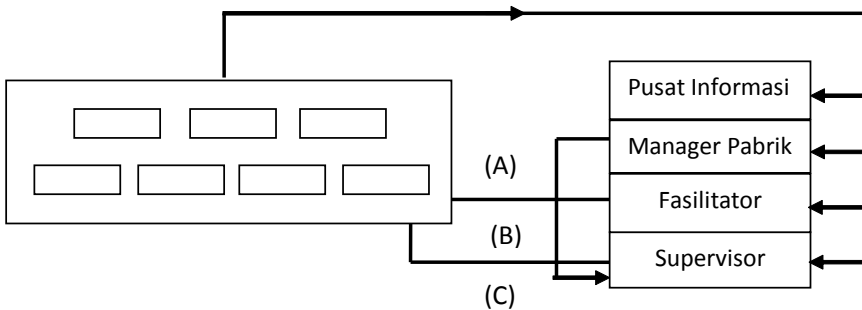
Gambar 5-6 Aktivitas Perbaikan Kualitas Lingkungan

Suatu model pembagian laba di atas target ditentukan oleh manajemen puncak disebut **Gainsharing Palan**. Misalnya target perusahaan ialah penjualan 100 unit dengan tingkat laba netto 10 juta rupiah dalam suatu periode 2 bulan. Apabila karena usaha tim meningkatkan kualitas disertai penurunan biaya produksi serta pemasaran yang baik meningkatkan produktivitas dengan tingkat laba netto mencapai 13 juta rupiah maka laba di atas target (sesuai skala penjualan unit) akan dibagi pro-rata 50-50 antara perusahaan dan tim-tim yang kerja keras. Dengan demikian seluruh anggota tim dapat menghitung sendiri seberapa jauh mereka akan mendapat bagian laba kemudian hari. Transparansi keuntungan yang akan diperoleh karena usaha keras tim-tim akan memacu motivasi, inovasi dan kreativitas untuk mengejar sesuatu yang nyata disamping kepuasan spiritual/batiniah bahwa tim telah berprestasi melampaui target perusahaan. Syarat utama disini ialah transparansi manajemen dan keuangan yang memperlihatkan struktur biaya, harga jual dan laba bersih sehingga semua anggota mengerti benar seluruh proses kerja yang menghasilkan nilai tambah.

Perbedaan dengan sekedar penghargaan berupa uang/materi di atas ialah bahwa anggota tim bekerja untuk perusahaan saja sedangkan dalam Gainsharing Plan para anggota tim dapat memanfaatkan perberdayaan/delegasi wewenang sepenuhnya dan menghitung sendiri seberapa jauh mereka ingin memperoleh insentif uang karena menerima sesuatu yang setimpal dengan usaha bekerja keras, berarti bekerja juga untuk dirinya sendiri secara langsung. Dalam Gainsharing Plan maka konsumen internal (internal customer) akan puas karena berusaha keras dengan manfaat nyata bagi diri sendiri. Model mana yang akan diterapkan tergantung dari budaya perusahaan, keterbukaan pimpinan, komunikasi yang lancar dengan seluruh karyawannya serta falsafah direksi untuk menganggap seluruh karyawannya sebagai asset perusahaan yang mempunyai potensi besar dan bukan sekedar perpanjangan sistem produksi saja.

7. Monitor dan Diagnosis

Usaha implementasi MMT harus dimonitor dan dibuat diagnosis oleh manajemen puncak secara berkala. Proses ini sebaiknya diintegrasikan secara terpadu dengan plan-do-check-act (PDCA) dalam semua proses perusahaan. Kemudian distribusi laporan setiap pertemuan tim-tim QIT/GKM di seluruh organisasi perusahaan.



Gambar 5.7
Model Proses Pembentukan Tim

- (A) Proses OK, bagaimana melakukan perbaikan
 - (B) Proses dan Alat (tools) OK, bagaimana melakukan perbaikan
 - (C) Proses, proses, Alat OK, bagaimana melakukan perbaikan
- QIT = Quality Improvement Team = tim perbaikan kualitas

Monitoring aktivitas perbaikan secara kualitatif dan kuantitatif dilakukan dengan checking kepada standar, bila terdapat penyimpangan segera dilakukan koreksi. Tetapi bila penyimpangan terjadi terus menerus maka siklus Standard-Do-Check-Act (SDCA) harus diperiksa ulang. Diagnosis dilakukan dengan PDCA, mencari apa penyebab utama yang konsisten berulang itu dengan menerapkan 8 langkah QC atau equivalen.

Diagnosis dapat pula dilakukan dengan perbandingan eksternal misalnya kepada persyaratan Demin's Prize (Jepang) atau

Malcolm Baldrige Quality Award (USA) tanpa mengejar award tersebut.

G. KONSEP PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN (PPK)

MMT adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Walaupun kedua konsep ini saling berkaitan, namun merupakan dua hal yang berbeda. Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Orang yang paling dekat dengan masalah yang terjadi ialah orang yang tepat dan terbaik untuk membuat keputusan. Selain itu keputusan akan menjadi lebih baik dengan adanya masukan dari setiap pihak yang dipengaruhi oleh keputusan tersebut.

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan.

Usaha pemberdayaan karyawan dimulai dengan :

- Keinginan manajer dan penyelia untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan
- Melatih penyelia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab
- Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh manajer dan penyelia kepada karyawan
- Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka kepada perusahaan.

Tujuan pelibatan dan pemberdayaan ialah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan customer value. Oleh karena itu, komponen sistem dan bagaimana untuk menentukan dan mengukur customer value.

Kesuksesan implementasi pelibatan dan pemberdayaan karyawan memerlukan perubahan budaya perusahaan (cara berpikir dan bekerja para manajer). Pelibatan dan pemberdayaan karyawan (PPK) bukan hanya merupakan alat manajemen atau strategi manajemen yang berumur singkat. Karyawan yang telah bekerja cukup singkat. Karyawan yang telah bekerja cukup lama dan telah mengalami berbagai inovasi manajemen yang silih berganti menjadi enggan menerima program PPK apabila mereka memandangnya hanyalah sebagai strategi manajemen yang berumur singkat dan kemungkinan akan diganti dengan strategi lainnya. Hal ini dikenal dengan sindrom WOHCAO (watch out, here comes another one,) dimana karyawan tidak suka dan bersikap apatis terhadap sesuatu yang baru.

PPK seringkali dianggap sebagai penurunan kekuasaan oleh banyak manajer tradisional. Manajer tersebut diliputi rasa ketakutan apabila karyawan dilibatkan dan diberdayakan karena mereka beranggapan bahwa hal tersebut akan mengendalikan kendali perusahaan kepada karyawan.

Secara tradisional, bekerja keras dipandang sebagai jalan menuju sukses. Persaingan global dan otomatisasi telah menggeser kunci sukses, yaitu bahwa kesuksesan dicapai tidak hanya dengan bekerja keras tetapi juga bekerja dengan tangkas (working smart). Para pengambil keputusan mengintepretasikan bekerja dengan tangkas sebagai usaha mengadopsi sistem teknologi tinggi dan proses otomatisasi. Pendapat tersebut jelas sekali keliru, karena teknologi yang makin canggih hanyalah merupakan salah satu aspek dari bekerja dengan tangkas.

Aspek lain dari bekerja dengan tangkas yang seringkali dilupakan dalam dunia kerja modern ialah melibatkan dan

memberdayakan para karyawan. PPK ditujukan untuk memperoleh manfaat dari kreatifitas karyawan dan mendorong pemikiran dan inisiatif yang independen. Pemikiran dan inisiatif sebanyak mungkin karyawan akan memungkinkan adanya ide dan keputusan yang lebih baik, kualitas yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi dan sebagai hasilnya daya saing yang semakin meningkat. Dasar pemikiran PPK adalah bahwa PPK merupakan cara terbaik untuk mengarahkan kreativitas dan inisiatif dari para karyawan terbaik ke arah peningkatan daya saing perusahaan.

Manusia bukanlah robot atau mesin otomatis. Saat bekerja mereka mengamati, berpikir, merasa dan mempertimbangkan segala sesuatu. Oleh karena itu lumrah bila seseorang mempertahankan hal-hal sebagai berikut :

- Mengapa tugas tersebut dikerjakan dengan cara seperti ini?
- Bagaimana pelanggan membutuhkan produk seperti ini?
- Apakah pelanggan membutuhkan produk seperti ini?

Pertanyaan-pertanyaan seperti itu merupakan suatu langkah penting dalam melakukan perbaikan. Umumnya bila karyawan mengajukan pertanyaan seperti itu, mereka juga mengajukan ide-idenya sebagai pemecahan, khususnya bila mereka diberi kesempatan untuk mendiskusikan idenya secara teratur dalam kelompok yang bersuasana nyaman dan positif. Kelompok seperti ini dapat meningkatkan rasa saling percaya, kepercayaan diri, keterampilan dan kerjasama tim.

Pemberdayaan merupakan kunci utama dalam motivasi dan produktivitas. Seorang karyawan yang merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan professional sehingga kontribusinya bagi organisasinya dapat memaksimalkan. PPK berbeda dengan istilah manajemen partisipatif. Manajemen partisipatif adalah cara kerja dimana manajer dan penyelia selalu meminta bantuan para karyawannya untuk melakukan tugas pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan lain-lain. Sedangkan PPK mengarahkan para karyawan untuk membantu

dirinya sendiri, saling membantu dan membantu perusahaan. Hal inilah yang menyebabkan PPK sangat efektif dalam mempertahankan tingkat motivasi karyawan yang tinggi. Selain itu PPK juga dapat menimbulkan rasa memiliki karyawan terhadap suatu pekerjaan yang pada gilirannya mengarahkan pada keinginan karyawan yang lebih besar dalam mengambil keputusan, menanggung resiko dalam usaha perbaikan.

H. FAKTOR-FAKTOR PENGHAMBAT PPK

Penolakan terhadap perubahan merupakan faktor penghambat utama bagi diterapkannya PPK. Penolakan tersebut dapat berasal dari karyawan, serikat pekerja, dan manajemen (Goetsch dan Davis, 1994, pp. 158-163). Penolakan yang paling besar biasanya berasal dari manajemen. Akan tetapi seringkali didasari atau tidak, penolakan juga terjadi dari karyawan dan serikat pekerja. Hal tersebut tidak boleh diabaikan.

Penolakan dan Manajemen

Meskipun karyawan dan serikat pekerja mendukung PPK, tetapi apabila pihak manajemen tidak memiliki komitmen penuh terhadap PPK, maka hal tersebut tidak dapat berjalan dengan baik. Banyak organisasi yang gagal dalam menjalankan PPK karena tidak terlebih dahulu melakukan perubahan fundamental yang diperlukan dalam struktur organisasi atau gaya manajemen.

Penolakan manajemen terhadap PPK antara lain karena alasan sebagai berikut : ketidakamanan, nilai-nilai pribadi, ego, pelatihan manajemen, karakteristik kepribadian, ketidaklibatan para manajer, serta struktur organisasi dan praktik manajemen.

1. Ketidakamanan

Pepatah kuno menyatakan bahwa pengetahuan merupakan kekuasaan. Dengan mengendalikan akses pada pengetahuan dan arus pengetahuan, seorang manajer dapat mempertahankan

kekuasaannya atas para karyawan. Manajer yang memandang lingkungan kerja dari perspektif kita melawan mereka (us-again-them) cenderung merasa tidak aman terhadap inisiatif yang dirasakan akan dapat mengurangi kekuasaannya.

Manajer yang merasa tidak aman ini bisa saja melakukan sabotase halus. Bentuk-bentuk yang dilakukan misalnya tidak menghadiri pertemuan kelompok kerja, mempersulit setiap anggota untuk hadir dalam pertemuan tersebut, atau menyisihkan secara halus ide-ide dan pekerjaan kelompok kerja.

2. Nilai-Nilai Pribadi

Banyak manajer dewasa ini memiliki pemikiran diagmatis terhadap karyawan. Hal ini berarti mereka menganggap karyawan harus mengerjakan apa yang diperintahkan, saat mereka diperintah dan bagaimana mereka diperintah. Nilai pribadi seperti ini tidak dapat mendukung PPK. Manajer yang demikian akan menolak PPK dan pandangan bahwa “hanya ada satu bos disini dan sayalah orangnya.”

3. Ego

Orang yang menjadi manajer dalam suatu organisasi dapat dimengerti bila bangga akan statusnya yang dapat memberikan keuntungan bagi mereka. Status bersifat menarik bagi ego manusia dan manajer yang ego-focused dapat menerapkan sikap “I am the boss”. Manajer seperti ini akan sulit menerima PPK karena mereka memandangnya sebagai pengurangan statusnya yang pada akhirnya akan mengurangi keuntungan.

4. Pelatihan Manajemen

Banyak manajer yang saat ini dididik dan dilatih oleh pengikut modern dan Frederick Taylor, Bapak Manajemen Ilmiah. Pengikut Taylor, baik professor maupun pelatih manajemen, cenderung berprinsip pada penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam perbaikan proses dan teknologi. Hanya ada sedikit perhatian terhadap perbaikan yang berorientasi pada manusia.

Kenyataan memang banyak pernyataan Taylor mengenai

penerapan prinsip ilmiah dalam perbaikan lingkungan kerja yang sah dan diterapkan dalam MMT. Beberapa diantaranya seperti analisis fungsi, statistical process control (SPC) dan just-in-time manufacturing (JIT). Akan tetapi berbeda dengan pengikut Taylor, pendukung MMT melibatkan karyawan dalam penerapan metode-metode ilmiah tersebut. Sekolah-sekolah manajemen yang masih berpegang teguh pada filosofi bahwa manajemen sebagai pemikir dan tenaga kerja sebagai pelaksana cenderung menghasilkan lulusan yang menolak PPK. Manajer berpengalaman yang dididik dengan filosofi tersebut dan telah mempraktikkan sepanjang karirnya juga mempunyai kemungkinan besar untuk menolak PPK.

5. Karakteristik Kepribadian Para Manajer

Manajer berpendidikan lama seringkali lebih bersifat task-oriented daripada people-oriented. Mereka lebih cenderung berfokus pada tugas dan pelaksanaannya daripada orang yang mengerjakan tugas tersebut. Manajer seperti ini juga tidak mendukung usaha PPK yang membutuhkan sikap dan orientasi yang seimbang dalam mempertimbangkan tugas dan orang.

6. Ketidakterlibatan Manajer

PPK berkaitan dengan pelibatan secara menyeluruh seluruh personil yang akan dipengaruhi oleh suatu ide atau suatu keputusan. Konsep ini mencakup semua level pertama manajemen (penyelia), manajemen madya, manajemen eksekutif. Setiap manajer atau level manajemen yang tidak terlibat dalam proses mungkin akan menolak PPK. Meskipun PPK telah didukung oleh semua karyawan dan para eksekutifnya memiliki komitmen penuh, hal ini tidak bisa sukses bila manajer madya dan penyelia tidak dilibatkan. Mereka yang tidak dilibatkan, meskipun secara konseptual setuju, dapat saja tetap menolak karena mereka merasa diabaikan.

7. Struktur Organisasi Dan Praktik Manajemen

Struktur organisasi dan praktik manajemen dapat pula mengulangi kesuksesan pelaksanaan PPK. Sebelum suatu organisasi berusaha melaksanakan PPK, beberapa pertanyaan berikut harus terlebih dahulu dijawab :

- Berapa banyak lapisan atau tingkatan antara para pekerja dan pengambil keputusan?
- Apabila sistem penilaian prestasi karyawan yang mendorong atau malah tidak mendorong inisiatif dan pengambilan resiko ?
- Apakah praktik manajemen mendorong karyawan untuk menyampaikan keluhannya terhadap kebijakan dan prosedur yang menghambat kualitas dan produktivitas?

Umpan balik dan tindak lanjut yang cepat terhadap saran-saran perbaikan merupakan hal penting yang mendukung kesuksesan PPK. Oleh karena itu birokrasi yang terlalu berbelit-belit tidak akan mendukung pelaksanaan PPK.

Karyawan yang berani mengambil resiko adakalanya membuat kesalahan atau mencoba ide yang tidak sukses. Apabila hal ini berpengaruh secara negative terhadap penilaian prestasinya, maka inisiatif akan digantikan dengan pendekatan play-it-safe. Hal ini juga berlaku dalam kritik yang bersifat membangun terhadap kebijakan perusahaan dan praktik manajemen. Apakah karyawan yang menyampaikan kritik yang bersifat membangun dianggap sebagai pemecah masalah atau pembuat masalah? Sikap manajer terhadap kritik yang bersifat membangun akan menentukan apakah mereka akan menerimanya. Sikap yang positif dan terbuka dalam menghadapi kritik serta kebebasan dalam menyampaikannya merupakan unsur penting dalam PPK.

8. Penolakan dari Karyawan dan Serikat Pekerja

Hambatan dari karyawan dan serikat pekerja dapat bermacam-macam bentuknya. Sindrom WOHCAO (watch out, here comes another one) pada karyawan yang telah mengalami

berbagai strategi manajemen yang silih berganti dan tidak berjalan atau tidak dilaksanakan, akan menyebabkan mereka menjadi skeptis.

Selain sikap skeptis, adapula masalah kelembaman (inertia) penolakan terhadap perubahan merupakan hal yang wajar. Bahkan perubahan yang bersifat positif pun bisa saja tidak menyenangkan bagi para karyawan karena perubahan tersebut mencakup hal-hal baru dan tidak lazim.

Serikat pekerja juga dapat menjadi sumber penolakan saat melaksanakan PPK. Hubungan berlawanan tradisional antara serikat pekerja dan manajemen dapat saja menimbulkan kecurigaan serikat pekerja pada alasan manajemen untuk melaksanakan PPK. Perhatian utama serikat pekerja pada alasan manajemen untuk melaksanakan PPK. Perhatian utama serikat pekerja adalah bagaimana PPK akan mempengaruhi masa depan mereka. Apabila pemimpin serikat pekerja merasa bahwa PPK akan mengurangi arti pentingnya organisasi mereka, mereka akan berusaha menghambat pelaksanaan PPK tersebut.

I. PENGHARGAAN DAN PENGAKUAN PRESTASI

Tujuan penilaian pekerja ialah sebagai alat diagnostic dan proses penilaian terhadap perkembangan individu, tim dan organisasi. Penilaian dilakukan untuk menentukan besarnya penghargaan, tes validitas dan pengembangan karir, memperbaiki komunikasi, serta mendukung pemahaman terhadap fungsi. Penilaian kinerja sangat efektif apabila difokuskan pada tujuan perusahaan. Oleh karena hasil kerja dari semua pekerjaan adalah berupa kualitas dan kepuasan pelanggan maka penilaian seharusnya berkaitan dengan hasilnya (tujuan perusahaan). Penilaian kinerja harus berkaitan dengan prinsip pembagian tanggung jawab terhadap kualitas. Hal ini dapat dicapai dengan memfokuskan pada pengembangan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan karyawan untuk berprestasi.

Didalam model MMT, peranan penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi karyawan seperti penilaian kinerja, kompensasi program pengakuan prestasi, dan sistem promosi, merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Banyak manajer dan penyelia yakin bahwa uang merupakan motivator yang paling kuat.

Penghargaan dan pengakuan prestasi tidak akan menghasilkan total quality. Akan tetapi apabila kedua hal tersebut tidak ada, maka akan mengakibatkan keyakinan karyawan terhadap nilai riil kualitas dan kontribusi mereka untuk memperbaiki kualitas. Perusahaan yang akan menerapkan MMT harus melakukan pendekatan penghargaan dan pengakuan prestasi apabila ingin sukses dalam menerapkan sistem tersebut.

Menurut Beer (dalam George dan Weimerkich, 1994, p.109), upah/gaji berfungsi untuk menciptakan keadilan dan kesamaan. Upah/gaji tersebut harus dapat menarik orang untuk masuk kedalam organisasi. Akan tetapi upah/gaji bukan merupakan komponen terpenting untuk memotivasi kinerja. Di sisi lain, Skrabec (dalam George dan Weimerkich, 1994, p.109), menyatakan bahwa sistem yang paling bagus untuk meningkatkan kinerja ialah pembagian laba. Tanpa mempertimbangkan pembagian tersebut. Upah/gaji merupakan faktor penting yang mendukung proses perbaikan kualitas.

Sistem kompensasi yang baik harus memenuhi prinsip-prinsip kunci manajemen kualitas sebagai berikut :

- 1) Kompensasi harus berorientasi pada pelanggan (customer driven)

Upah/gaji diberikan pada karyawan yang memiliki keterampilan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan eksternal. Untuk melakukan hal tersebut, karyawan harus mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan serta apa yang telah dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan tersebut. Secarainternal sebenarnya karyawan dan manajer adalah pelanggan dari sistem kompensasi oleh karenanya kebutuhan

dan harapan mereka juga harus dipertimbangkan dalam sistem kompensasi.

- 2) Kompensasi harus berorientasi pada tim
MMT mensyaratkan dibentuknya tim. Jadi kompensasi didasarkan pada pencapaian sasaran tim. Bukan sasaran individual.
- 3) Kompensasi harus dapat diukur
Pengukuran digunakan untuk menentukan seberapa besar upah/gaji yang harus diberikan sebagai hasil dari kerja tim. Pengukuran harus relevan, tersedia selama proses, dan difokuskan pada apa yang penting di pelanggan.
- 4) Sistem kompensasi harus mengikutsertakan partisipasi seluruh karyawan.

Karyawan baik secara individual maupun secara tim, harus berpartisipasi dalam menentukan sasaran, mengidentifikasi indikator kunci, memantau serta mengevaluasi kemajuan perkembangan. Perusahaan harus memberikan pelatihan untuk menolong karyawan dalam melakukan tugas-tugas mereka. Penilaian kinerja dapat mendukung perbaikan kualitas bila keadaan di bawah ini dapat dipenuhi :

- Penilaian kinerja harus dipisahkan dari sistem kompensasi
- Penilaian kinerja harus didasarkan pada observasi, pengukuran perilaku dan hasil
- Penilaian kinerja harus mendorong partisipasi karyawan.

Peranan manajer dalam penilaian kinerja adalah untuk membantu karyawan memahami penilaian tersebut, bersama-sama karyawan sasaran dan tindakan, mencari kesempatan untuk pengembangan karir, serta mendorong karyawan untuk memberikan umpan balik terhadap kinerja manajer yang berkaitan dengan mereka. Karyawan bukan hanya sebagai pendengar yang pasif, tetapi sebagai partisipan yang aktif.

Penghargaan berbeda dengan pengakuan. Penghargaan biasanya dalam bentuk moneter, sedangkan pengakuan ialah tindakan

atau kegiatan dalam bentuk non-moneter. Penghargaan bisa dalam bentuk bonus, uang, liburan, dan lain-lain. Sedangkan pengakuan dapat berupa ucapan terima kasih, award dari perusahaan dan lain-lain. Program pengakuan yang baik harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- Konsisten yaitu diberikan dengan cara yang sama dari waktu ke waktu
- Memerlukan biaya
- Sering dilakukan
- Orang yang memberikan pengakuan menggunakan keterampilan interpersonal untuk memberikan informasi mengenai pencapaian prestasi
- Pengakuan yang berasal dari rekan sejawat
- Public display
- Pengakuan harus didasarkan pada kepercayaan dan penghormatan
- Umpan balik spesifik diberikan untuk menunjukkan bahwa seseorang melakukan sesuatu yang bernilai
- Semakin banyak orang yang dilibatkan dalam proses seleksi, semakin subyektif pendapat yang diberikan
- Pengakuan dilakukan secara berkala, semakin pendek jarak antara tindakan dan pengakuan, semakin baik untuk menghindari hilangnya efek pengakuan tersebut.
- Pengakuan bersifat win/win (setiap orang adalah pemenang).

POKOK PEMBAHASAN KEENAM



KEPEMIMPINAN DAN KERJASAMA TIM

SUB POKOK BAHASAN

- *Deferensi Kepemimpinan*
- *Kepemimpinan dan Manajemen dalam MMT*
- *Kepemimpinan dan Pencapaian Kualitas*
- *Kerjasama Tim*
- *Manajemen Konflik*

KEPEMIMPINAN DAN KERJASAMA TIM

Definisi Kepemimpinan dalam konsep MMT adalah Kemampuan membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Kepemimpinan yang baik tidak selalu sama dengan suatu karakteristik yang dipunyai oleh orang-orang yang memiliki kedudukan tertentu. Dalam praktik, karakteristik kepemimpinan bisa dimiliki siapapun, dengan atau tanpa kedudukan. Karakteristik ini penting perannya dalam kehidupan berorganisasi. Kehidupan berorganisasi yang dimaksud bukan hanya untuk organisasi seperti partai dan organisasi-organisasi politik, agama dan organisasi non-profit lainnya, tetapi juga karier yang dipupuk dan dikembangkan kearah penyaliaan dan manajerial selalu diikuti dengan pengembangan karakteristik kepemimpinan. Hal ini diperlukan pula dalam pengembangan karier lateral, dengan peningkatan tanggungjawab. Kepemimpinan merupakan karakteristik dan kemahiran yang sangat berharga bagi siapa pun dan hamper di manapun dia berada, bahkan dikeluarga sekalipun.

Kepemimpinan akan memimpin sebuah tim dan diharapkan untuk mampu bekerja dalam tim, bahkan juga membentuk tim untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan untuk mencapai hasil yang maksimal bagi organisasi/perusahaan. Dalam hal kepemimpinan seseorang akan menentukan untuk tercapainya kualitas peningkatan mutu dalam sebuah organisasi seperti organisasi kependidikan,

Untuk memncapai kepemimpinan yang berkualitas dan pencapaian mutu yang lebih baik sangat perlu memahami karakteristik sebuah tim dan bagaimana manfaat kerja sebuah tim, serta perlu di perhatikan bagaimana proses komunikasi yang baik dalam sebuah tim, yang kemudian juga mencari kunci keberhasilan sebuah

A. DEFINISI KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni, tetapi seringkali pula berkaitan dengan ilmu. Pada kenyataannya, kepemimpinan merupakan seni sekaligus ilmu.

Ada banyak definisi mengenai kepemimpinan, tergantung pada perspektif yang digunakan. Kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan penerapannya pada bidang militer, olahraga. Bisnis, pendidikan, industry, dan bidang-bidang lainnya.

Robbins (1991) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan.

Schriesheim, et al. (dalam Kreitner dan Kinicki, 1992, p. 516) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Gibson et al. (1991, p. 369) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.

Ketiga definisi tersebut hanyalah sebagian dari definisi-definisi yang ada. Sedangkan dalam kaitannya dengan MMT, definisi yang diberikan oleh Goetsch dan Davis (1994, p. 192) adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggungjawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Definisi-definisi di atas pada hakikatnya mengandung kesamaan, di mana konsep dasarnya berkaitan dengan penerapannya dalam MMT, yaitu membangkitkan motivasi atau semangat orang lain, yaitu dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami. Konsep ini mengandung pengertian bahwa motivasi tersebut telah ada dalam diri setiap karyawan dan motivasi yang ada tersebut bukanlah sekedar tanggapan temporer terhadap rangsangan eksternal.

Kepemimpinan sendiri tidak hanya berada pada posisi puncak struktur organisasi perusahaan, tetapi juga meliputi setiap level yang ada dalam organisasi.

Istilah manajer dan pemimpin tidaklah perlu dicampuradukkan, karena kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Manajer melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, komunikasi, dan pengawasan. Termasuk di dalam fungsi-fungsi itu adalah perlunya memimpin dan mengarahkan: Zaleznik dalam Robbins (1991) menyatakan bahwa tidak semua pemimpin adalah manajer. Seorang manajer yang diberi hak-hak tertentu (formal) dalam suatu organisasi belum tentu dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif. Akan tetapi kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang didapatkan dari luar struktur formal adalah sama atau bahkan lebih penting daripada pengaruh formal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dapat muncul secara informal dari suatu kelompok dan dapat pula ditunjuk secara formal.

Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut:

- Tanggung jawab yang seimbang
Keseimbangan di sini adalah antara tanggungjawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut.
- Model peranan yang positif
Peranan adalah tanggungjawab, perilaku, atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Oleh karena itu seorang pemimpin yang baik harus dapat dijadikan panutan dan contoh bawahannya. Mereka melakukan apa yang diharapkan dari karyawannya, misalnya ia mengharapkan karyawannya untuk tepat waktu, maka pemimpin tersebut harus bersikap tepat waktu dalam memenuhi janji atau melaksanakan tugasnya.

- Memiliki keterampilan komunikasi yang baik
Pemimpin yang baik harus bisa menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengancara yang tepat.
- Memiliki pengaruh positif
Pemimpin yang baik memiliki pengaruh terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif. Pengaruh adalah seni menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain kearah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu.
- Mempunyai kemampuan untuk meyakinkan orang lain
Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan keterampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain akan sudut pandangnya serta mengarahkan mereka apda tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut.

Disamping memiliki karakteristik sebagaimana telah dijelaskan di atas, seorang pemimpin yang baik harus dapat memainkan peranan penting dalam melakukan tiga hal berikut, yaitu (Bennis dan Nanus, 1985, pp. 184-186):

1. Mengatasi penolakan terhadap perubahan
Orang-orang yang memiliki posisi manajemen seringkali berusaha mengatasi hal ini dengan menggunakan kekuasaan (power) dan kendali. Akan tetapi pemimpin mengatasi penolakan dengan menciptakan komitmen total secara sukarela terhadap tujuan dan nilai-nilai bersama.
2. Menjadi perantara bagi kebutuhan kelompok-kelompok di dalam dan di luar organisasi
Bila terjadi konflik kepentingan antara perusahaan dengan salah satu pemasoknya, maka pemimpin harus dapat menemukan cara mengatasinya tanpa merugikan salah satu pihak.
3. Membentuk kerangka etis yang menjadi dasar operasi setiap karyawan dan perusahaan secara keseluruhan.

Kerangka etis ini dapat diwujudkan dengan cara:

- Memberikan contoh perilaku etis
- Memilih orang-orang yang berperilaku etis sebagai anggota tim
- Mengkomunikasikan tujuan organisasi
- Memperkuat perilaku yang sesuai di dalam dan di luar organisasi
- Menyampaikan posisi-posisi etis, secara internal dan eksternal.

Kepemimpinan bukanlah fungsi dari kharisma. Oleh karena itu seseorang tidak biasa hanya mengandalkan charisma yang ia miliki semata dalam usaha memimpin suatu kelompok tertentu. Bila seorang pemimpin mencoba menggunakan citra dan kharismanya semata untuk memimpin suatu organisasi, maka ia bukanlah pemimpin, tetapi *misleader* (Drucker, 1992, p. 122), yaitu:

- Pemimpin menentukan dan mengungkapkan misi organisasi secara jelas
- Pemimpin menetapkan tujuan, prioritas, dan standar
- Pemimpin lebih memandang kepemimpinan sebagai tanggungjawab daripada suatu hak istimewa dari suatu kedudukan.
- Pemimpin bekerja dengan orang-orang yang berpengetahuan dan tangguh, serta dapat memberikan kontribusi kepada organisasi.
- Pemimpin memperoleh kepercayaan, respek, dan integritas.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Umumnya dikenal lima macam gaya kepemimpinan, yaitu otokratis, demokratis, partisipatif, orientasi pada tujuan, dan situasional.

1. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis disebut juga kepemimpinan dictator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil

keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya atau karyawan yang dipengaruhi keputusan tersebut. Mereka menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapakan mereka mematuhi. Kritik yang muncul adalah bahwa pendekatan ini tidak akan efektif dalam jangka panjang. Kepemimpinan otokratis tidak sesuai dengan lingkungan MMT.

2. **Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling populer/disukai tidak selalu merupakan keputusan terbaik, dan bahwa kepemimpinan demokratis, sesuai dengan sifatnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai daripada keputusan yang tepat. Gaya ini juga dapat mengarah pada kompromi yang ada pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.

3. **Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, atau *nondirective*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan, dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

4. Kepemimpinan Berorientasi pada Tujuan

Gaya kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran. Orang yang menganut pendekatan ini meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan organisasilah yang dibahas. Pengaruh kepribadian dan faktor lainnya yang tidak berhubungan dengan tujuan organisasi tertentu diminimumkan. Kritik terhadap pendekatan ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini memiliki focus yang terlampau sempit, dan seringkali berfokus pada perhatian yang keliru.

5. Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan ini dikenal pula sebagai kepemimpinan tak tetap (fluid) atau kontingensi. Asumsi yang digunakan dalam gaya ini adalah bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu gaya kepemimpinan situasional akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut, dan situasi (dalam arti struktur tugas, peta kekuasaan, dan dinamika kelompok). Pakar manajemen Mary Parker Follett menyatakan bahwa ketiga faktor tersebut merupakan variable-variabel kritis yang saling berhubungan dan berinteraksi. Pernyataannya ini dikenal dengan istilah hukum situasi (law of the situation).

Dengan demikian berdasarkan pertimbangan terhadap faktor-faktor tersebut, seorang manajer memutuskan apakah akan menggunakan pendekatan otokratis, demokratis, partisipatif, atau berorientasi pada tujuan. Pada situasi yang berbeda, manajer yang sama dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang berlainan. Pendukung

MMT menolak kepemimpinan yang berlainan. Pendukung MMT menolak kepemimpinan situasional, karena pendekatan ini lebih mempertimbangkan aspek-aspek jangka pendek.

B. KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN DALAM KONTEKS MMT

Gaya kepemimpinan yang tepat dalam konteks MMT adalah kepemimpinan partisipatif yang lebih tinggi level/tingkatannya. Kepemimpinan partisipatif dalam pandangan tradisional meliputi usaha mencari masukan dari karyawan, sedangkan dalam pandangan MMT meliputi upaya mencari masukan dari karyawan yang diberdayakan, mempertimbangkan masukan tersebut, dan bertindak berdasarkan masukan itu. Jadi, perbedaan utamanya adalah pada pemberdayaan karyawan.

Agar gaya kepemimpinan partisipatif model MMT dapat diterapkan dengan baik, manajer harus didukung oleh para bawahannya, di mana mereka respek terhadapnya dan bersedia mengikutinya. Ada beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang manajer agar bawahannya dapat setia kepadanya. Karakteristik tersebut di antaranya meliputi:

- Rasa tanggung jawab yang besar
- Disiplin pribadi
- Bersifat jujur
- Memiliki kredibilitas tinggi
- Menggunakan akal sehat (*common sense*), sehingga dapat menentukan kapan harus bersikap fleksibel dan kapan harus bersikap tegas
- Memiliki energi dan stamina tinggi
- Memegang teguh komitmen terhadap tujuan organisasi, setiap orang yang bekerja dengannya, dan terhadap pengembangan pribadi dan profesionalnya secara berkesinambungan
- Setia dan tabah dalam menghadapi segala situasi, termasuk situasi yang paling sulit.

Dalam rangka membentuk keanakbuahan (followership), ada enam paradigma dalam interaksi manusia yang harus diperhatikan. Melalui pemahaman ini maka dapat dipilih suatu pendekatan yang paling tepat dalam menjalin hubungan antar individu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Keenam paradigm, menurut Covey (1994, pp. 204-232), meliputi:

1. *Menang/Menang* adalah kerangka pikiran dan hati yang terus menerus mencari keuntungan bersama di dalam setiap interaksi manusia. Pendekatan ini berarti bahwa kesepakatan atau solusi memberikan keuntungan dan kepuasan yang timbal balik.
2. *Menang/Kalah* adalah pendekatan otoriter yang berpendapat bahwa “Saya mendapatkan apa yang saya inginkan; Anda tidak mendapatkan apa yang Anda inginkan”. Orang yang menang/kalah cenderung menggunakan jabatan, kekuasaan, mandate, atau kepribadian untuk memperoleh apa yang mereka inginkan.
3. *Kalah/Menang* adalah kerangka pikiran dan hati yang selalu menjadi pecundang, biasanya cepat menyenangkan atau memenuhi tuntutan orang lain. Mereka tidak mempunyai tuntutan, harapan, dan visi. Umumnya mereka mudah diintimidasi oleh kekuatan ego orang lain, karena kurang memiliki keberanian untuk mengekspresikan perasaan dan keyakinannya sendiri.
4. *Kalah/Kalah* adalah pendekatan yang terjadi bila kedua pihak yang berinteraksi bersifat keras kepala, egois, dan ingin membalas dendam, yang hasilnya adalah keduanya rugi/kalah, apa pun keputusan yang dihasilkan.
5. *Menang* adalah suatu pendekatan yang menyatakan bahwa ‘Saya tidak menginginkan orang lain kalah, tetapi yang pasti saya ingin menang’. Sikap yang dipegang adalah ‘Saya mengurus diri saya sendiri dan kamu urus dirimu sendiri’.
6. *Menang/Menang* atau *Tidak Ada Transaksi* adalah pendekatan yang tidak menghasilkan solusi sinergistik (solusi yang disepakati oleh kedua belah pihak). Ini berarti tidak ada harapan

dan kontrak kerja yang ditetapkan, karena masing-masing pihak setuju untuk tidak melakukan kesepakatan.

Dari keenam paradigme tersebut yang paling tepat untuk membentuk dan mempertahankan pengikut (anak buah) adalah pendekatan menang-menang, karena dalam pendekatan ini kedua pihak bekerja sama untuk menemukan solusi yang terbaik. Paradigma ini sesuai pula dengan gaya kepemimpinan partisipatif model MMT.

C. KEPEMIMPINAN DAN PENCAPAIAN KUALITAS

Dalam perspektif MMT, kepemimpinan didasarkan pada filosofi bahwa perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, biaya, produktivitas, ROI, dan pada gilirannya juga meningkatkan daya saing. Filosofi ini dikemukakan pertama kali oleh Deming yang menyatakan bahwa setiap perbaikan metode dan proses kerja akan memberikan rangkaian hasil sebagai berikut:

- Perbaikan kualitas
- Penurunan biaya
- Peningkatan produktivitas
- Penurunan harga
- Peningkatan pangsa pasar
- Kelangsungan hidup yang lebih lama dalam industry/bisnis
- Lapangan kerja yang lebih luas
- Peningkatan ROI

Untuk dapat mencapai filosofi tersebut dibutuhkan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan. Kepemimpinan seperti itu memiliki beberapa karakteristik berikut (Ross, 1994, p. 34):

1. Visible, committed, dan knowledgeable

Kepemimpinan yang baik mengembangkan fokus pada aspek kualitas, melibatkan setiap orang dalam pendidikan dan

pelatihan. Selain itu juga mengembangkan hubungan rutin dengan para karyawan, pelanggan, dan pemasok.

2. Semangat misionaris

Pemimpin yang baik berusaha mempromosikan aspek kualitas di luar organisasi, baik melalui pemasok, distributor, maupun pelanggan.

3. Target yang agresif

Kepemimpinan yang baik mengarah pada perbaikan yang bersifat incremental, tidak sekedar memperbaiki proses tetapi juga mengupayakan proses-proses yang berbeda.

4. *Strong driver*

Tujuan yang ingin dicapai dalam aktivitas perbaikan ditetapkan dengan jelas dalam ukuran kepuasan pelanggan dan kualitas.

5. Komunikasi nilai-nilai

Kepemimpinan yang baik melakukan perubahan budaya kearah budaya kualitas secara efektif. Hal ini dilakukan dengan menyusun suatu sistem komunikasi yang jelas dan konsisten melalui kebijakan tertulis, misi, pedoman, dan pernyataan lainnya mengenai nilai-nilai kualitas.

6. Organisasi

Struktur organisasi yang dimiliki adalah struktur datar (*flat structure*) yang memungkinkan adanya wewenang yang lebih besar bagi level-level yang lebih rendah. Setiap karyawan diberdayakan dan melibatkan dalam tim-tim perbaikan interdepartemental.

7. Kontak dengan pelanggan

Para pelanggan memiliki akses untuk menghubungi CEO dan para manajer senior perusahaan.

Pada dasarnya karakteristik di atas mengandung prinsip-prinsip yang sama dengan prinsip-prinsip MMT (Scholtes dalam Goetsch dan Davis, 1994, pp. 197-199), yaitu meliputi:

1. Fokus pada Pelanggan

Kepemimpinan demi kualitas membutuhkan focus pada pelanggan. Hal ini berarti tujuan utama organisasi adalah untuk memenuhi atau melampaui harapan pelanggan melalui suatu cara yang memberikan nilai abadi (*lasting value*) kepada para pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

2. Obsesi terhadap Kualitas

Obsesi terhadap kualitas mengandung makna bahwa setiap karyawan secara agresif berusaha mencapai kualitas dalam rangka melampaui harapan pelanggan internal dan eksternal.

3. Pemahaman Mengenai Struktur Pekerjaan

Proses pekerjaan perlu dianalisis untuk menentukan susunan struktural yang tepat (organisasi, urutan pekerjaan, alat yang digunakan, dan lain-lain). Bila struktur optimum telah tercapai maka proses pekerjaan harus dianalisis, dievaluasi, dan dipelajari terus menerus dalam rangka menyempurnakannya.

4. Kebebasan yang Terkendali

Pengendalian dalam pengertian MMT adalah pengendalian manusia terhadap metode dan proses kerja. Pemimpin harus menjamin bahwa manajer dan karyawan mengendalikan proses dan metode kerja dengan jalan bersama-sama membakukannya. Tujuannya adalah untuk mengurangi variasi output dengan jalan mengurangi variasi proses kerja.

5. Kesatuan Tujuan

Seorang pemimpin bertanggungjawab dalam menentukan dan menyampaikan misi organisasi secara jelas dan seksama agar semua karyawan memahami, meyakini dan bertanggung jawab terhadap misi tersebut. Dengan adanya kesatuan tujuan, maka semua karyawan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama.

6. Melacak Kesalahan Dalam Sistem

Diperlukan perubahan dalam focus atau penekanan, dari penilaian kesalahan karena adanya masalah menjadi penilaian

sistem dalam rangka menemukan dan mengatasi masalah yang berhubungan dengan sistem.

7. Kerja Sama Tim

Prinsip ini didasarkan pada keyakinan bahwa kerja sama tim akan dapat memberikan hasil yang jauh lebih baik daripada bekerja secara individual.

8. Pendidikan dan Pelatihan yang Berkelanjutan

Dalam era teknologi tinggi, mesin yang paling penting dalam lingkungan kerja adalah pikiran manusia. Oleh karena itu belajar terus-menerus merupakan unsure yang fundamental dalam MMT.

Sementara itu Joseph M. Juran menyatakan bahwa kepemimpinan yang mengarah pada kualitas meliputi tiga fungsi manajerial, yaitu perencanaan, pengendalian, dan perbaikan kualitas secara berkesinambungan.

1. Perencanaan Kualitas

Fungsi ini meliputi langkah-langkah: identifikasi pelanggan, identifikasi kebutuhan pelanggan, mengembangkan produk berdasarkan kebutuhan pelanggan, mengembangkan metode dan proses kerja yang dapat menghasilkan produk yang memnuhi atau melampaui harapan pelanggan, dan mengubah hasil perencanaan ke dalam tindakan.

2. Pengendalian Kualitas

Fungsi ini mencakup langkah-langkah: evaluasi kinerja aktual, membandingkan kinerja actual, membandingkan kinerja actual dengan tujuan, dan melakukan tindakan perbaikan untuk mengatasi perbedaan kinerja yang ada.

3. Perbaikan Kualitas

Fungsi ini terdiri atas langkah-langkah: membentuk infrastruktur untuk perbaikan kualitas secara berkesinambungan, identifikasi proses atau metode yang membutuhkan perbaikan, membentuk tim yang bertanggungjawab atas proyek perbaikan tertentu, dan menyediakan sumber daya serta pelatihan yang dibutuhkan

tim perbaikan tersebut agar dapat mendiagnosis masalah dan mengidentifikasi penyebabnya, menemukan pemecahannya, dan melakukan perbaikan terhadap masalah tersebut.

Dalam pasar global yang kompetitif dan selalu berubah-ubah dengan cepat, setiap perusahaan menghadapi tantangan untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang ada. Untuk melakukan penyesuaian diri tersebut seringkali dibutuhkan adanya perubahan. Dalam kaitannya dengan cara menangani perubahan, manajer dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. *Driver*, yaitu manajer yang memimpin dengan pedoman dan arah baru sebagai tanggapan terhadap perubahan. *Driver* bersifat proaktif dan memainkan peranan sebagai fasilitator dalam membantu karyawan dan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan secara berkesinambungan.
2. *Rider*, yaitu manajer yang hanya bereaksi bila telah terjadi perubahan.
3. *Spoiler*, yaitu manajer yang secara aktif menolak perubahan.

D. KERJA SAMA TIM

Kerja sama tim merupakan salah satu unsure fundamental dalam MMT. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama. Faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim tertentu dalam suatu perusahaan adalah:

- Pemikiran dari 2 orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang saja.
- Konsep sinergi [$1+1>2$], yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual).
- Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya, sehingga mereka dapat saling membantu.
- Kerja sama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

Tidak semua kumpulan orang dapat dikatakan tim. Untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Ada kesepakatan terhadap misi tim
Agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja dengan efektif, semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya.
2. Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku.
Suatu tim harus mempunyai peraturan yang berlaku, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok atau grup dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.
3. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil.
Keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dibagi dan setiap anggota diperlakukan secara adil.
4. Orang beradaptasi terhadap perubahan.
Dalam MMT, perubahan bukan saja tak terelakkan tetapi juga diperlukan sekali. Sayangnya, orang umumnya menolak perubahan.

E. MANAJEMEN KONFLIK

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi. Anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik (destruktif), apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang.

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Pemimpin organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu organisasi.

Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (interests) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Menurut Ross (1993), manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Sementara Minnery (1980:220) menyatakan bahwa manajemen konflik merupakan proses, sama halnya dengan perencanaan kota merupakan proses. Minnery (1980:220) juga berpendapat bahwa proses manajemen konflik perencanaan kota merupakan bagian yang rasional dan bersifat iteratif, artinya bahwa pendekatan model manajemen konflik perencanaan kota secara terus menerus mengalami penyempurnaan sampai mencapai model yang representatif dan ideal. Sama halnya dengan proses manajemen konflik yang telah dijelaskan diatas, bahwa manajemen konflik perencanaan kota meliputi beberapa langkah yaitu: penerimaan terhadap keberadaan konflik (dihindari atau ditekan/didiamkan), klarifikasi karakteristik dan struktur konflik, evaluasi konflik

(jika bermanfaat maka dilanjutkan dengan proses selanjutnya), menentukan aksi yang dipersyaratkan untuk mengelola konflik, serta menentukan peran perencana sebagai partisipan atau pihak ketiga dalam mengelola konflik. Keseluruhan proses tersebut berlangsung dalam konteks perencanaan kota dan melibatkan perencana sebagai aktor yang mengelola konflik baik sebagai partisipan atau pihak ketiga.

Pengelolaan Konflik

Konflik dapat dicegah atau dikelola dengan:

a. Disiplin

Mempertahankan disiplin dapat digunakan untuk mengelola dan mencegah konflik. Manajer perawat harus mengetahui dan memahami peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika belum jelas, mereka harus mencari bantuan untuk memahaminya.

b. Pertimbangan Pengalaman dalam Tahapan Kehidupan

Konflik dapat dikelola dengan mendukung perawat untuk mencapai tujuan sesuai dengan pengalaman dan tahapan hidupnya. Misalnya; Perawat junior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi, sedangkan bagi perawat senior yang berprestasi dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

c. Komunikasi

Suatu Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan yang terapeutic dan kondusif. Suatu upaya yang dapat dilakukan manajer untuk menghindari konflik adalah dengan menerapkan komunikasi yang efektif dalam kegiatan sehari-hari yang akhirnya dapat dijadikan sebagai satu cara hidup.

d. Mendengarkan secara aktif

Mendengarkan secara aktif merupakan hal penting untuk mengelola konflik. Untuk memastikan bahwa penerimaan para manajer perawat telah memiliki pemahaman yang benar, mereka

dapat merumuskan kembali permasalahan para pegawai sebagai tanda bahwa mereka telah mendengarkan.

Teknik atau Keahlian untuk Mengelola Konflik

Pendekatan dalam resolusi konflik tergantung pada :

- Konflik itu sendiri
- Karakteristik orang-orang yang terlibat di dalamnya
- Keahlian individu yang terlibat dalam penyelesaian konflik
- Pentingnya isu yang menimbulkan konflik
- Ketersediaan waktu dan tenaga

Metode untuk Menangani Konflik

Metode yang sering digunakan untuk menangani konflik adalah pertama dengan mengurangi konflik; kedua dengan menyelesaikan konflik. Untuk metode pengurangan konflik salah satu cara yang sering efektif adalah dengan mendinginkan persoalan terlebih dahulu (cooling thing down). Meskipun demikian cara semacam ini sebenarnya belum menyentuh persoalan yang sebenarnya. Cara lain adalah dengan membuat “musuh bersama”, sehingga para anggota di dalam kelompok tersebut bersatu untuk menghadapi “musuh” tersebut. Cara semacam ini sebenarnya juga hanya mengalihkan perhatian para anggota kelompok yang sedang mengalami konflik.

Cara kedua dengan metode penyelesaian konflik. Cara yang ditempuh adalah sebagai berikut:

1. Dominasi (Penekanan)

Metode-metode dominasi biasanya memiliki dua macam persamaan, yaitu: (a) Mereka menekan konflik, dan bahkan menyelesaikannya dengan jalan memaksakan konflik tersebut menghilang “di bawah tanah”; (b) Mereka menimbulkan suatu situasi manang-kalah, di mana pihak yang kalah terpaksa mengalah karena otoritas lebih tinggi, atau pihak yang lebih besar kekuasaannya, dan mereka biasanya menjadi tidak puas, dan sikap bermusuhan muncul. Tindakan dominasi dapat terjadi dengan macam-macam cara sebagai berikut:

a. Memaksa (Forcing)

Apabila orang yang berkuasa pada pokoknya menyatakan “Sudah, jangan banyak bicara, saya berkuasa di sini, dan Saudara harus melaksanakan perintah saya”, maka semua argumen habis sudah. Supresi otokratis demikian memang dapat menyebabkan timbulnya ekspresi-ekspresi konflik yang tidak langsung, tetapi destruktif seperti misalnya ketaatan dengan sikap permusuhan (Malicious obedience) Gejala tersebut merupakan salah satu di antara banyak macam bentuk konflik, yang dapat menyebar, apabila supresi (peneanan) konflik terus-menerusa diterapkan.

b. Membujuk (Smoothing)

Dalam kasus membujuk, yang merupakan sebuah cara untuk menekan (mensupresi) konflik dengan cara yang lebih diplomatic, sang manager mencoba mengurangi luas dan pentingnya ketidaksetujuan yang ada, dan ia mencoba secara sepihak membujuk phak lain, untuk mengikuti keinginannya. Apabila sang manager memiliki lebih banyak informasi dibandingkan dengan pihak lain tersebut, dan sarannya cukup masuk akal, maka metode tersebut dapat bersifat efektif. Tetapi andaikata terdapat perasaan bahwa sang menejer menguntungkan pihak tertentu, atau tidak memahami persoalan yang berlaku, maka pihak lain yang kalah akan menentanginya.

c. Menghindari (Avoidence)

Apabila kelompok-kelompok yang sedang bertengkar datang pada seorang manajer untuk meminta keputusannya, tetapi ternyata bahwa sang manajer menolak untuk turut campur dalam persoalan tersebut, maka setiap pihak akan mengalami perasaan tidak puas. Memang perlu diakui bahwa sikap pura-pura bahwa tidak ada konflik, merupakan sebuah bentuk tindakan menghindari. Bentuk lain adalah penolakan (refusal) untuk menghadapi konflik, dengan jalan mengulur-ulur

waktu, dan berulang kali menanggukkan tindakan, “sampai diperoleh lebih banyak informasi”

d. Keinginan Mayoritas (Majority Rule)

Upaya untuk menyelesaikan konflik kelompok melalui pemungutan suara, dimana suara terbanyak menang (majority vote) dapat merupakan sebuah cara efektif, apabila para anggota menganggap prosedur yang bersangkutan sebagai prosedur yang “fair” Tetapi, apabila salah satu blok yang memberi suara terus-menerus mencapai kemenangan, maka pihak yang kalah akan merasa diri lemah dan mereka akan mengalami frustrasi.

2. Penyelesaian secara integrative

Dengan menyelesaikan konflik secara integratif, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan persoalan bersama yang bisa dipecahkan dengan bantuan tehnik-tehnik pemecahan masalah (problem solving). Pihak-pihak yang bertentangan bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya, dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi. Meskipun hal ini merupakan cara yang terbaik bagi organisasi, dalam prakteknya sering sulit tercapai secara memuaskan karena kurang adanya kemauan yang sungguh-sungguh dan jujur untuk memecahkan persoalan yang menimbulkan persoalan. Ada tiga macam tipe metode penyelesaian konflik secara integrative yaitu metode (a) Consensus (concensus); (b) Konfrontasi (Confrontation); dan (c) Penggunaan tujuan-tujuan superordinat (Superordinate goals) (Winardi, 1994 : 84- 89).

3. Kompetisi

Penyelesaian konflik yang menggambarkan satu pihak mengalahkan atau mengorbankan yang lain. Penyelesaian bentuk kompetisi dikenal dengan istilah win-lose orientation.

Win-Lose Orientation

Terdiri dari lima orientasi sebagai berikut:

a. Menang-Kalah (*Win-Lose*)

Paradigma ini mengatakan jika “saya menang, anda kalah“. Dalam gaya ini seseorang cenderung menggunakan kekuasaan, jabatan, mandat, barang milik, atau kepribadian untuk mendapatkan apa yang diinginkan dengan mengorbankan orang lain. Dengan paradigma ini seseorang akan merasa berarti jika ia bisa menang dan orang lain kalah. Ia akan merasa terancam dan iri jika orang lain menang sebab ia berpikir jika orang lain menang pasti dirinya kalah. Jika menang pun sebenarnya ia diliputi rasa bersalah karena ia menganggap kemenangannya pasti mengorbankan orang lain. Pihak yang kalah pun akan menyimpan rasa kecewa, sakit hati, dan merasa diabaikan. Sikap Menang-Kalah dapat muncul dalam bentuk :

- Menggunakan orang lain, baik secara emosional atau pun fisik, untuk kepentingan diri.
- Mencoba untuk berada di atas orang lain.
- Menjelek-jelekkan orang lain supaya diri sendiri nampak baik.
- Selalu mencoba memaksakan kehendak tanpa memperhatikan perasaan orang lain.
- Iri dan dengki ketika orang lain berhasil

b. Kalah-Menang (*Lose-Win*)

Dalam gaya ini seseorang tidak mempunyai tuntutan, visi, dan harapan. Ia cenderung cepat menyenangkan atau memenuhi tuntutan orang lain. Mereka mencari kekuatan dari popularitas atau penerimaan. Karena paradigma ini lebih mementingkan popularitas dan penerimaan maka menang bukanlah yang utama. Akibatnya banyak perasaan yang terpendam dan tidak terungkapkan sehingga akan menyebabkan penyakit psikosomatik seperti sesak napas, saraf, gangguan

sistem peredaran darah yang merupakan perwujudan dari kekecewaan dan kemarahan yang mendalam.

c. Kalah-Kalah (*Lose-Lose*)

Biasanya terjadi jika orang yang bertemu sama-sama punya paradigma Menang-Kalah. Karena keduanya tidak bisa bernegosiasi secara sehat, maka mereka berprinsip jika tidak ada yang menang, lebih baik semuanya kalah. Mereka berpusat pada musuh, yang ada hanya perasaan dendam tanpa menyadari jika orang lain kalah dan dirinya kalah sama saja dengan bunuh diri.

d. Menang (*Win*)

Orang bermentalitas menang tidak harus menginginkan orang lain kalah. Yang penting adalah mereka mendapatkan apa yang mereka inginkan. Orang bermentalitas menang menjadi egois dan akan mencapai tujuannya sendiri. Jika hal ini menjadi pola hidupnya maka ia tidak akan bisa akrab dengan orang lain, merasa kesepian, dan sulit kerja sama dalam tim.

e. Menang-Menang (*Win-Win*)

Menang-Menang adalah kerangka pikiran dan hati yang terus menerus mencari keuntungan bersama dalam semua interaksi. Menang-Menang berarti mengusahakan semua pihak merasa senang dan puas dengan pemecahan masalah atau keputusan yang diambil. Paradigma ini memandang kehidupan sebagai arena kerja sama bukan persaingan. Paradigma ini akan menimbulkan kepuasan pada kedua belah pihak dan akan meningkatkan kerja sama kreatif.

4. Kompromi

Melalui kompromi mencoba menyelesaikan konflik dengan menemukan dasar yang di tengah dari dua pihak yang berkonflik. Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk munculnya permusuhan yang terpendam dari dua belah pihak yang berkonflik, karena tidak ada yang merasa menang maupun kalah. Meskipun demikian, dipandang dari pertimbangan organisasi pemecahan ini bukanlah cara yang terbaik, karena tidak membuat

penyelesaian yang terbaik pula bagi organisasi, hanya untuk menyenangkan kedua belah pihak yang saling bertentangan atau berkonflik. Yang termasuk kompromi diantaranya adalah:

a. Akomodasi

Penyelesaian konflik yang menggambarkan kompetisi bayangan cermin yang memberikan keseluruhannya penyelesaian pada pihak lain tanpa ada usaha memperjuangkan tujuannya sendiri. Proses tersebut adalah taktik perdamaian.

b. Sharing

Suatu pendekatan penyelesaian kompromistis antara dominasi kelompok dan kelompok damai. Satu pihak memberi dan yang lain menerima sesuatu. Kedua kelompok berpikiran moderat, tidak lengkap, tetapi memuaskan.

5. Konflik Antara Karyawan dengan Pimpinan

Konflik jenis ini relatif sulit karena sering tidak dinyatakan secara terbuka. Umumnya karyawan pihak karyawan lebih cenderung untuk diam, meskipun mengalami pertentangan dengan pihak atasan. Yang penting bagi suatu organisasi adalah agar setiap konflik hendaknya bisa diselesaikan dengan baik. Kebanyakan suatu konflik menjadi makin berat karena lama terpendam. Karena itulah penting bagi suatu organisasi “menemukan” konflik atau sumbernya sedini mungkin. Cara yang ditempuh adalah dengan menggalakkan saluran komunikasi ke atas (up ward channel of communication). Menurut Heidjrachman Ranupandojo ada beberapa cara yang bisa dipakai untuk menemukan konflik atau sumbernya, yaitu:

- Membuat prosedur penyelesaian konflik (grievance procedure)
Dengan adanya “grievance procedure” ini memberanikan karyawan untuk mengadu kalau dirasakan adanya ketidakadilan. Keberanian untuk segera memberitahukan masalah, merupakan suatu keuntungan bagi organisasi/perusahaan.
- Observasi langsung
Tidak semua konflik disuarakan oleh karyawan. Oleh karena itu ketajaman observasi dari pimpinan akan dapat mendeteksi

ada tidaknya suatu (sumber) konflik, sehingga dapat segera ditangani sebelum mengalami eskalasi.

- Kotak saran (suggestion box)
Cara semacam ini banyak digunakan oleh perusahaan atau lembaga-lembaga lain. Cara ini cukup efektif karena para karyawan ataupun para pengadu tidak perlu bertatap muka dengan pimpinan. Bahkan bisa merahasiakan identitasnya. Namun, lembaga juga harus hati-hati karena adanya kemungkinan adanya “fitnah” dari kotak saran tersebut.
- Politik pintu terbuka
Politik pintu terbuka memang sering diumumkan, tetapi hasilnya sering tidak memuaskan. Hal ini sering terjadi karena pihak pimpinan tidak sungguh-sungguh dalam “membuka” pintunya. Paling tidak ini dirasakan oleh karyawan. Juga adanya keseganan dari pihak karyawan sering menjadi penghalang terhadap keberhasilan cara semacam ini.
- Mengangkat konsultan personalia
Konsultan personalia pada umumnya seorang ahli dalam bidang psikologi dan biasanya merupakan staf dari bagian personalia. Kadang-kadang karyawan segan pergi menemui atasannya, tetapi bisa menceritakan kesulitannya pada konsultan psikologi ini.
- Mengangkat “Ombudsman”
Ombudsman adalah orang yang bertugas membantu “mendengarkan” kesulitan-kesulitan yang ada atau dialami oleh karyawan untuk diberitahukan kepada pimpinan. Ombudsman biasanya adalah orang yang disegani karena kejujuran dan keadilannya.

Langkah-langkah Manajemen Untuk Menangani Konflik

- a. Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan. Langkah ini sangat penting karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan pula dalam merumuskan cara pemecahannya.

- b. Mengumpulkan keterangan/fakta. Fakta yang dikumpulkan haruslah lengkap dan akurat, tetapi juga harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat. Opini atau pendapat sudah dimasuki unsur subyektif. Oleh karena itu pengumpulan fakta haruslah dilakukan dengan hati-hati.
- c. Menganalisis dan memutuskan. Dengan diketahuinya masalah dan terkumpulnya data, manajemen haruslah mulai melakukan evaluasi terhadap keadaan. Sering kali dari hasil analisa bisa mendapatkan berbagai alternatif pemecahan.
- d. Memberikan jawaban. Meskipun manajemen kemudian sudah memutuskan, keputusan ini haruslah diberitahukan kepada anggota organisasi.
- e. Tindak lanjut. Langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah diperbuat.
- f. Pendisiplinan. Konflik dalam organisasi apabila tidak ditangani dengan baik bisa menimbulkan tindakan pelecehan terhadap aturan main yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu, pelecehan ataupun pelanggaran terhadap peraturan permainan (peraturan organisasi) haruslah dikenai tindakan pendisiplinan agar peraturan tersebut memiliki wibawa. Tindakan pendisiplinan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pendisiplinan yang bersifat positif dan yang bersifat negatif. Yang positif adalah dengan memberi nasihat untuk kebaikan pada masa yang akan datang, sedangkan cara-cara yang negatif mulai dari yang ringan sampai yang berat, antara lain dengan:
- diberi peringatan secara lisan
 - diberi peringatan secara tertulis
 - dihilangkan/dikurangi sebagian haknya
 - didenda
 - dirumahkan sementara (*lay-off*)
 - diturunkan pangkat/jabatannya

- diberhentikan dengan hormat
- diberhentikan tidak dengan hormat

Menurut Heidjarachman Ranupandojo pendisiplinan perlu memperhatikan beberapa pedoman, seperti:

- Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi/ individual. Tidak seharusnya memberikan teguran kepada bawahan di hadapan orang banyak. Hal ini akan memalukan bawahan yang ditegur (meskipun mungkin benar bersalah), sehingga bisa menimbulkan rasa dendam.
- Pendisiplinan haruslah bersifat membangun. Memberikan teguran hendaknya juga disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama untuk waktu yang akan datang.
- Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera. Jangan menunda-nunda pemberian pendisiplinan sampai masalahnya terlupakan. Sewaktu kesalahan masih segar teguran akan lebih efektif daripada diberikan selang beberapa waktu.
- Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan. Suatu kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Jangan melakukan pendisiplinan dengan pilih kasih.
- Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.
- Setelah pendisiplinan sikap pimpinan haruslah wajar kembali.

Tidak dibenarkan apabila setelah melakukan pendisiplinan pimpinan tetap bersikap membenci bawahan yang telah melakukan kesalahan. Rasa membenci hanya akan menimbulkan perlakuan yang tidak adil.

DAFTAR PUSTAKA

- Bounds, G., et al. (1994) *Beyond Total Total Quality Management; Toward The Emerging Paradigma*. New York; Mc Graw – Hill, Inc.
- Cortada, J. W. (1996), *TQM For Information System Management*. New York; Mc Graw-Hill, Inc.
- Covey, S. R. (1994), 7 Kebiasaan Manusia Yang Sangat Efektif, Jakarta; PT. Binabaru Aksara (Terjemahan).**
- George, S. and A. Weimerskirch (1994), *Total Quality Management*, New York; John Wiley & Sonc., Inc.
- Gibson, J. L., et. al. (1991), *Organization: Behavior, Structure, Process*, t th ed. Homewood. II: Richards D. Irwin. Inc.
- Goesch, D. L., and S. Davis (1994), *Intruccion To Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood, Cliffs, N. J., : Prentice Hall International.,Inc.
- Hardjosoedarmo. S. (1999), Total Quality Management, Yogyakarta, Andi.**
- Ibrahim. B. (2000), TQM Panduan Untuk Menghadapi Persaingan Global, Jakarta, Djambatan.**
- Imai, M. (1992), *Kaizen: Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo (Terjemahan).
- Johmson, P. L. (1993), *ISO 9000: Meeting The New International Standards*. New York: Mc Graw-Hill.,Inc.
- Karlof, B. and S. Ostblom (1993), *Benchmarking*. Chirchester: John Wiley & Sons.
- Moerdokusumo, A. (1994), “*TQM dan Penalaran Statistik*”, *Manajemen*, No. 78, pp. 59-65.
- Muhammad, F. (1991), “*Meningkatkan dan Mengembangkan Manajemen Mutu*”, *Manajemen* No. 78, pp. 54-55, 71.
- Pawitra, T. (1993), *Kepuasan Pelanggan Sebagai Keunggulan Daya Saing: Konsep, Pengukuran, dan Implikasi Strategik:*, *Jurnal*

- Manajemen Prasetiya Mulya, Volume 1, No.1.pp.1-9
(1994), "*Patok Duga (Benchmarking): Kiat Belajar dari yang Terbaik*", *Manajemen & Usahawan Indonesia*, No. 1 (Januari), Th. XXIII, pp. 11-15.
- Reksohadiprojo, S. dan T.H. Handoko (1991), *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur, dan Perilaku*, edisi 2. Yogyakarta: BPF.
- Runggeary, A. (1994), "*Benchmarking dan Penerapannya di IBM*". *Manajemen & Usahawan Indonesia*, No. 12 (Desember), Th. XXI, pp. 45-48.
- Sutojo. H. (1994), "*Tantangan dan Peluang Bisnis Dalam Era Globalisasi dan Deregulasi: Perkembangan Konsep-Konsep Manajemen Modern*", *Manajemen Dan Usahawan Indonesia*, No. 10 (Oktober), Th. XXIII, pp.9-14.
- Tunggal. A. W. (1993), *Manajemen Mutu Terpadu: Suatu Pengantar*: Penerbit Rineka Cipta.
- Tjiptono, F. (2000), *Total Quality Manajemen*, Edisi Ketiga, Yogyakarta, Andi.**

Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)

Buku yang ada di tangan Anda ini merupakan buku ajar yang disusun sesuai dan berdasarkan Silabus dan Garis-Garis Besar Program Pengajaran (GBPP) untuk Mata Kuliah “Manajemen Mutu Terpadu” yang telah ditetapkan penggunaannya di perguruan tinggi.

Adapun pokok-pokok bahasan buku ini terbagi dalam enam. *Pertama*, membahas Konsep Manajemen Mutu Terpadu. *Kedua*, membahas Perkembangan Pemikiran dan Konsep Kualitas. *Ketiga*, membahas Kualitas sebagai Alternatif Peningkatan Daya Saing. *Keempat*, membahas Fokus pada Pelanggan/Konsumen. *Kelima*, membahas Partisipasi Total, Pelibatan, dan Pemberdayaan Karyawan. *Keenam*, membahas Kepemimpinan dan Kerja sama Tim.

ISBN 978-602-6928-11-5



Penerbit
SAH MEDIA