



Ramlawati, Lahir di Selayar, 20 Februari 1964. Pendidikann Sekolah Dasar Negeri Lambongan Selayar lulus tahun 1976, Sekolah Menengah Pertama Negeri Batangmata Selayar lulus tahun 1979, Sekolah Menengah Atas Negeri 256 Benteng Selayar lulus tahun 1982, Sarjana Muda Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar lulus tahun 1986, Sarjana Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi

Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar lulus tahun 1988, Sarjana Strata Dua (S2) di Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar dengan konsentrasi Manajemen Keuangan lulus tahun 1998, menyelesaikan studi pada Program Doktor (S3) Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang dengan konsentrasi Manajemen Operasional lulus tahun 2010. Diangkat menjadi dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar sejak tahun 1988 sampai sekarang.

Riwayat jabatan struktural ; sebagai KABID Penelitian Eksakta pada Lembaga penelitian UMI Makassar tahun 1993 - 1995, sebagai Kepala Pusat Pengembangan Sumber Daya LP2S UMI tahun 2003 - 2005. Sebagai Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UMI tahun 2005 - 2007, KABID Pengendali Sistim Mutu pada Lembaga Penjaminan Mutu UMI 2011 - 2013 dan sebagai Bendahara pada Pusat Inkubator Bisnis UMI tahun 2013 sampai 2018, dan sebagai wakil dekan 2 pada Fakultas Ekonomi UMI 2018 . Organisasi profesi sebagai anggota Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) dan anggota Forum manajemen Indonesia (FMI), Asosiasi Ilmuan Manajemen Indonesia (AIMI).

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

nasmedia
PENERBIT ANGGOTA IKAPI

Jl. Batua Raya No. 550
Makassar, Sulawesi Selatan 90233
+62812 1313 3800
redaksi@nasmediapustaka.id
www.nasmediapustaka.co.id
nasmedia.id



Ramlawati

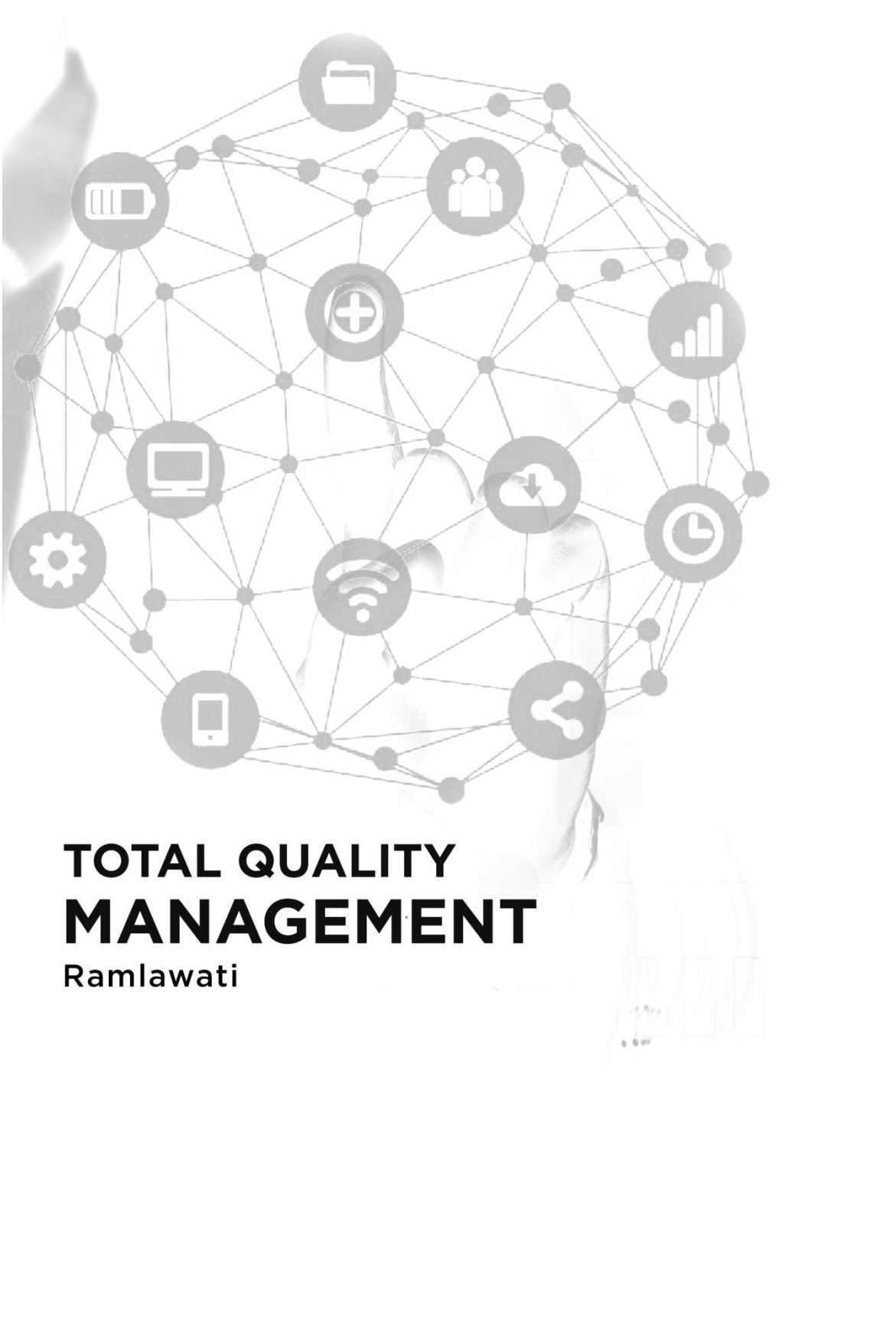
TOTAL QUALITY MANAGEMENT



TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Ramlawati





TOTAL QUALITY MANAGEMENT

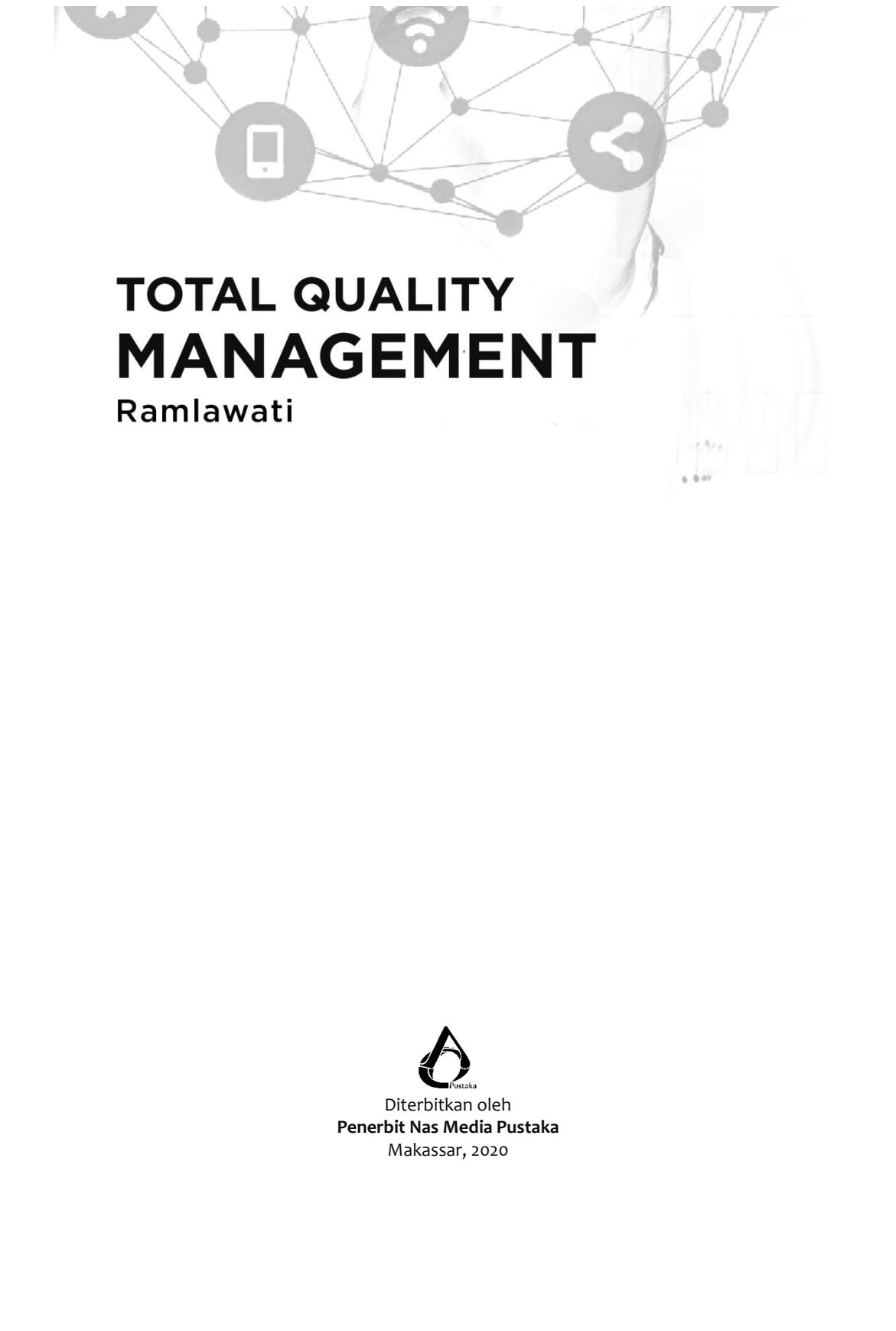
Ramlawati

Sanksi Pelanggaran Hak Cipta
UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

Ketentuan Pidana

Pasal 113

- 1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- 2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).



TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Ramlawati



Diterbitkan oleh
Penerbit Nas Media Pustaka
Makassar, 2020

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Ramlawati
- Makassar : © 2020

Copyright © Ramlawati 2020
All right reserved

Editor
Ilham Safar

Layout : **Ilham Safar**
Design Cover : **Ilham Safar**

Cetakan Pertama, Agustus 2020
x + **224 hlm; 15,5 x 23 cm**
ISBN 978-623-6714-12-6

Diterbitkan oleh Penerbit Nas Media Pustaka
CV. Nas Media Pustaka

Anggota IKAPI

No. 018/SSL/2018

Jl. Batua Raya No. 550 Makassar 90233

Telp. 0812-1313-3800

redaksi@nasmediapustaka.id

www.nasmediapustaka.co.id

nasmedia.id

Instagram : @nasmedia.id

Fanspage : nasmedia.id

Dicetak oleh Percetakan CV. Nas Media Pustaka, Makassar

Isi di luar tanggung jawab percetakan

KATA PENGANTAR

Buku referensi pembelajaran ini diberi nama ***Total Quality management (TQM) : Suatu Tinjauan Teori***. Makin ketatnya persaingan global, telah mendorong banyak organisasi untuk menerapkan *total quality management* (TQM, manajemen mutu terpadu) sebagai salah satu strategi untuk memenuhi kebutuhan konsumen. TQM adalah sebuah falsafah manajemen yang berusaha untuk mencapai keunggulan dalam segala aspek bisnis melalui perbaikan secara terus menerus dalam keseluruhan organisasi.

Dengan demikian TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi bisnis dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi untuk mencapai keunggulan daya saing guna mencapai tujuan perusahaan. Secara tradisional tujuan perusahaan adalah laba yang maksimal, pangsa pasar yang luas, dan pertumbuhan penjualan yang tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus menghasilkan produk yang berkualitas sehingga tercapai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya komplain dari pelanggan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus memasuki pasar internasional. Untuk memasuki pasar internasional, perusahaan harus mempunyai daya saing yang tinggi, sehingga mampu bersaing dengan produk luar negeri lainnya, dan untuk mampu bersaing perusahaan harus efisien. Untuk mencapai efisiensi operasi maka perusahaan perlu menerapkan *Total Quality Management* (TQM).

Buku ini disusun dengan tujuan untuk melengkapi materi Manajemen Operasional yang sudah ada. Penulis menyadari dalam penyusunan buku ini masih jauh dari kesempurnaan dan masih banyak kekurangan-kekurangan. Untuk itu kritik dan saran penulis harapkan demi penyempurnaan buku ini.

Akhirnya kepada semua pihak yang telah membantu kelancaran dalam pembuatan buku ini, penulis ucapkan banyak terima kasih. Semoga buku ini bermanfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Makassar, Agustus 2020

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	iii
Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii

BAB I

Konsep Kualitas

A. Definisi Kualitas	1
B. Perbandingan Pengertian Kualitas	6
C. Dimensi Kualitas	9

BAB II

Manajemen Kualitas dan Evolusi Perkembangannya

A. Pengertian Manajemen Kualitas	13
B. Perkembangan Manajemen Kualitas	14

BAB III

Biaya Kualitas

A. Definisi dan Jenis Biaya Kualitas	19
B. Konsep Biaya Kualitas	25
C. Perilaku Biaya Kualitas	27
D. Pandangan Terhadap Biaya Kualitas dan Jumlah Kesalahan	29

BAB IV

Total Quality Management dan Implementasinya

A. Pengertian Total Quality Manajemen	33
---	----

BAB V

Dimensi Praktek Total Quality Management (TQM)

A. Fokus Pada Pelanggan	47
-------------------------------	----

B. Perbaikan Berkelanjutan	54
C. Pemberdayaan Karyawan	67
D. Komitmen Dari Manajemen Puncak	81
E. Manajemen Kualitas Pemasok	82
F. Pendidikan dan Pelatihan	82
G. Evaluasi Pelatihan	84
H. Kepemimpinan	86
I. Kepemimpinan dan Tercapainya Kualitas	90
J. Gaya Kepemimpinan Dalam Kontek TQM	94
K. Teknik Pengawasan Kualitas Secara Statistik	95
L. Kontrol dan Variasi	96
M. Implemementasi dan Penyebaran SPC	98

BAB VI

Produktivitas

A. Pengertian dan Peranan Produktifitas	103
B. System Produktifitas Tenaga Kerja	105
C. Manajemen Produktitas	108
D. Jenis Produktifitas	113
E. Cara Meningkatkan Produktifitas	114
F. Metode Meningkatkan Produktifitas	117
G. Kualitas dan Produktifitas	122
H. Hubungan Produktifitas, Kualitas dan Kemampu-Labaan	124

BAB VII

Kualitas Pelayanan (Service Quality)

A. Definisi dan Klasifikasi Jasa	127
B. Karateristik Jasa	130
C. Strategi Perusahaan Jasa	136
D. Mengelola Mutu Jasa	141
E. Prinsip – Prinsip Manajemen Jasa	147

BAB VIII

Daya Saing

- A. Pengertian Daya Saing 149
- B. Dimesi Daya Saing 152

BAB IX

Sumber Daya Manusia : Total Quality Management

- A. Prinsip – Prinsip TQM..... 158
- B. Unsur - Unsur Dalam TQM 159
- C. Filosofi dan Konsep Dasar TQM..... 163
- D. Alasan Kegagalan Pelaksanaan TQM 164
- E. Faktor – Faktor Penentu Keberhasilan TQM..... 166
- F. Sumber Daya Manusia dan TQM 168

BAB X

Implementasi Total Quality Management

- A. Latar Belakang Perlunya Perubahan 173
- B. Persyaratan Implementasi TQM 183
- C. Peranan Manajemen Dalam Implementasi TQM 188
- D. Pendekatan Implementasi yang Harus di Hindari 194
- E. Fase - Fase Implementasi TQM 196

BAB XI

Berbagai Penelitian Tentang TQM

- A. Praktek Total Quality Management
(TQM) Terhadap Kinerja 205
- B. Daya Saing Terhadap Kinerja 207
- C. Kepuasan Konsumen Terhadap Kinerja..... 209

DAFTAR PUSTAKA..... 215

BAB I

KONSEP KUALITAS

A. Defenisi Kualitas

Kualitas mempunyai arti yang sangat penting, baik untuk produk barang maupun jasa. Disatu sisi kualitas adalah alat strategis untuk bersaing, dan di sisi lain adalah alat untuk memuaskan pelanggan. Sehubungan dengan itu, kita perlu mengetahui arti dari kualitas. J.M. Juran (1995) menyatakan kualitas itu memiliki banyak makna, di antaranya ada tiga yang lazim dipakai, baik dalam khazanah keilmuan maupun dalam Praktek; (a) Kualitas adalah keistimewaan produk yang menjawab kebutuhan konsumen (*the excellence of product that answer the consumer's need*), (b) kualitas adalah bebas dari cacat atau defisiensi (*quality is zero defect*), dan (c) Kualitas adalah kecocokan dengan tujuan penggunaan (*fitness for use*).

Kualitas juga adalah sesuatu yang tidak bisa dipisahkan dari karakteristik, derajat atau nilai-nilai dari suatu keunggulan (*American Horitage Dictionary*, 1996), dan kualitas adalah merupakan totalitas karakteristik dari berbagai entitas yang memberikan segenap kemampuannya pada nilai-nilai kebutuhan dan nilai-nilai kepuasan (ISO 8420). Hal yang perlu dipikirkan dalam upaya pencapaian kesempurnaan produk adalah masalah-masalah yang ada dalam segenap aktivitas

penciptaan produk itu sendiri, dan dalam penciptaan produk tersebut diupayakan agar dapat melebihi dari apa yang menjadi ekspektasi konsumen (Nguyen, 2006). Pada prinsipnya harapan konsumen berkisar pada masalah-masalah harga dan tingkat atau derajat kualitas yang ditawarkan. Dengan demikian, harapan konsumen bisa diartikan sebagai bagian dari indikator penggubah kinerja kualitas atas produk yang ditawarkan. Seperti misalnya indikator kinerja sebuah hotel melati jika dibandingkan dengan indikator kinerja hotel berbintang lima akan sangatlah berbeda, hal tersebut dikarenakan level harga dan level pelayanan pun sangat berbeda pula, dan tergantung pada segmen pasarnya. Ketika produk atau pelayanan telah memenuhi atau melebihi harapan konsumen, maka bisa diartikan bahwa sebuah produk atau jasa pelayanan tersebut telah mencapai nilai-nilai kualitas yang baik/tinggi. Pandangan ini adalah merupakan pendekatan “*focus on consumer (VOC)*” dengan mengkaitkan masalah-masalah kualitas yang tergantung dari derajat persepsi maupun ekspektasi konsumen. Secara matematis, pandangan ini dapat dikuantitatifkan sebagai berikut:

$$Q = \frac{P}{E}$$

Keterangan:

- Q = quality (kualitas)
- P = performance (kinerja)
- E = expectations (harapan-harapan)

Kinerja dalam perspektif konsumen adalah “apakah sebuah produk dapat memberikan manfaat atau berdaya guna bagi pengguna atau konsumen”. *The American Society for Quality* (ASQ) menggambarkan kualitas sebagai suatu kondisi hubungan antara dua belah pihak (produsen-konsumen) yang memiliki karakteristiknya masing-masing. Secara garis besarnya, dalam pandangan teknis konsep kualitas menurut ASQ (2004) terbagi menjadi dua prinsip, yaitu (1) Karakteristik produk maupun jasa pelayanan dilihat dari seberapa besar kemampuan produk maupun jasa pelayanan memberikan nilai pada kebutuhan, harapan dan kepuasan konsumen; (2) Suatu produk atau jasa pelayanan yang bebas dari nilai-nilai defisiensi.

Mengacu pada pandangan di atas, ASQ (2004) mendefinisikan kualitas berdasar pada seberapa besar sebuah produk atau jasa pelayanan memiliki kemampuan dalam memuaskan konsumen dan memenuhi kebutuhan serta harapan-harapan konsumen, dan yang dimaksud dengan bebas defisiensi adalah pemberian pelayanan total pada konsumen secara konsisten baik pra penjualan maupun pasca penjualan.

Ketika mencoba untuk menggambarkan apa yang dimaksud dengan kualitas, maka akan menjadi rumit ketika dihadapkan dengan berbagai indikator-indikatornya yang sangat komplikatif. Seperti misalnya, indikator pengelolaan produk maupun jasa pelayanan yang berbeda-beda dalam satu unit aktivitas kerja, perbedaan aspek dari pelanggan yang berbeda-beda pada nilai-nilai kebutuhan, harapan dan kepuasannya. Selain itu, indikator produsen, desain, manajemen dan hubungan produsen-konsumen menjadi permasalahan yang cukup rumit pula. Bahkan beberapa ahli di bidang

kualitas mendefinisikan kualitas kedalam konsep-konsep pendekatan yang berbeda-beda.

Fandy dan Diana (2001) mengemukakan bahwa berbagai pakar telah mengemukakan berbagai bentuk definisi dari kualitas, antara lain:

- *Performance to the standard expected by the customers*
- *Meeting the customer's needs the first time and every time*
- *Providing our customers with products and services that consistently meet their needs and expectations,*
- *Doing the right thing right the first time, always striving for improvement, and always satisfying the customer*
- *A pragmatic system of continual improvement, a way to successfully organized 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, creating*

Gaspersz (2002) membagi pengertian kualitas atas pengertian konvensional dan pengertian strategik. Pengertian konvensional dari kualitas menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti; *performance* (performansi), *reliability* (keandalan), *ease of use* (mudah dalam penggunaan), estetika (*esthetics*), dan sebagainya. Sedangkan

pengertian kualitas yang strategik menyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pokok-pokok sebagai berikut:

1. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk tersebut.
2. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Dapat dikatakan bahwa pengertian kualitas tersebut mengandung fokus, yaitu terhadap konsumen (*customer focused quality*), yang artinya bahwa produk atau jasa didesain, diproduksi, serta pelayanan terbaik diberikan kepada pelanggan. Sehingga kualitas senantiasa mengacu kepada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan.

David dan Stanley (2000) memberikan pengertian terhadap kualitas sebagai berikut: “*Quality is a dynamic state associated with products, services, people, processes, and environments that meets or exceeds expectations*”. Definisi tersebut lebih menekankan bahwa kualitas bukan hanya penekanan pada aspek hasil akhir, yaitu produk atau jasa, tetapi juga menyangkut kualitas manusia, kualitas proses dan kualitas lingkungan, sebab sangat mustahil menghasilkan produk yang berkualitas tanpa melalui manusia dan proses yang berkualitas. Pengertian terhadap kualitas yang telah dikemukakan oleh para pakar tersebut di atas dapat berbeda makna

bagi setiap orang, karena kualitas memiliki banyak kriteria dan sangat tergantung pada konteksnya.

B. Perbandingan Pengertian Kualitas

Berikut ini akan dipaparkan perbandingan pengertian kualitas yang telah dikemukakan oleh 3 (tiga) pakar kualitas tingkat internasional, yaitu W. Edwards Deming, Philip B. Crosby, dan Joseph M. Juran. Edwards Deming lebih menekankan pengertian kualitas pada pemenuhan terhadap apa yang dibutuhkan dan keinginan konsumen, Philip B. Crosby, mempersepsikan kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan, sedangkan Joseph M. Juran lebih menekankan kualitas pada pemenuhan atau kesesuaian terhadap spesifikasi.

Dari berbagai pengertian yang dikemukakan di atas, dapat disadari bahwa kualitas pada dasarnya adalah kreasi dan inovasi berkelanjutan untuk menyediakan produk atau jasa yang memenuhi, atau melampaui harapan para pelanggan dalam usaha memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka.

Menyangkut keharusan menyelesaikan pengerjaan produk dengan baik pada pertama kalinya, dan setiap saat berikutnya, oleh Chase dan Aquilano (1995), serta Chase, Aquilano, dan Jacobs (2001) disebutnya sebagai *the law of tens* (hukum lipat sepuluh). Maksudnya, apabila suatu kesalahan dibuat pada kali pertama, tidak ditemukan dan tidak diperbaiki, maka pada produksi kali berikutnya akan menimbulkan masalah sepuluh. Selanjutnya, jika berkelanjutan akan bertumbuh menjadi seratus, seribu, dan seterusnya. Dengan demikian, produk berkualitas, harus dihasilkan pada produksi kali pertama, dan jika terdapat kesalahan atau cacat, maka

kesalahan atau cacat itu harus ditemukan saat itu juga dan dikoreksi sehingga tidak menimbulkan dampak lipat sepuluh.

Joe Peppard dan Philip Rowland (1997) menyatakan bahwa kualitas itu memiliki dua dimensi yang berbeda dan harus dibedakan, yaitu konsistensi dan kapabilitas. Konsistensi berkaitan dengan derajat kesesuaian secara berkelanjutan dari produk atau jasa yang dihasilkan dengan spesifikasi yang diharapkan para pelanggan. Sedangkan kapabilitas berkaitan dengan derajat kemampuan suatu produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan, misalnya sebagai jawaban dari pertanyaan: seberapa cepat? Seberapa lama daya tahannya, baik komprehensifnya? Seberapa baik cara penyerahan produk atau jasa bersangkutan?.

Hill, Terry (2000) menyatakan adanya dua fungsi yang berbeda tugas dan perannya dalam pembuatan atau penyediaan produk dan jasa, yaitu penjaminan kualitas (*quality assurance*) dan pengendalian kualitas (*quality control*). Penjaminan kualitas berkaitan dengan prosedur yang dipergunakan, serta jenis dan frekuensi pelaksanaan pengujian dalam sistem untuk meyakinkan bahwa kerja sistem telah sesuai dengan spesifikasi yang ada dalam desain produk atau jasa yang bersangkutan. Selanjutnya, pengendalian kualitas berkaitan dengan pemeriksaan atau penyelesaian berbagai tugas dalam prosedur kualitas yang telah ditentukan dalam fungsi penjaminan kualitas. Sasarannya ialah, melalui pemeriksaan sampel produk atau jasa, akan dinilai, apakah proses produksi telah bekerja seperti yang diharapkan atau tidak, sehingga proses produksi dapat dilanjutkan atau dihentikan.

Mengenai jaminan kualitas ini, Kaoru Ishikawa (1990) berpendapat, jaminan kualitas (*quality assurance*) adalah jaminan yang diberikan oleh

produsen, bahwa produk yang dihasilkan atau disediakanya memenuhi spesifikasi kualitas yang diharapkan oleh konsumen sehingga konsumen membelinya dengan penuh kepercayaan serta memakai produk atau jasa yang bersangkutan dalam waktu yang lama dengan penuh keyakinan dan kepuasan. Untuk mewujudkan hal itu, menurut Kaoru Ishikawa harus dipenuhi tiga hal, yaitu : (1) Perusahaan menjamin, bahwa produk yang dibuat atau disediakanya, memenuhi persyaratan kualitas yang diharapkan oleh konsumen, (2) Perusahaan menjamin, bahwa produk yang dibuat untuk tujuan diekspor ke negara tertentu telah memenuhi spesifikasi kualitas dari konsumen di negara tujuan, dan (3) Eksekutif puncak perusahaan harus menyadari pentingnya penjaminan kualitas ini, sehingga mereka memastikan, bahwa perusahaan secara keseluruhan akan berusaha sepenuhnya untuk mewujudkan tujuan bersama dimaksud. Selanjutnya, pengendalian kualitas (*quality control*) menurut Kaoru Ishikawa adalah mengembangkan, mendesain, memproduksi, dan memberikan jasa produk berkualitas yang paling ekonomis, paling berguna, dan selalu memuaskan para pelanggannya. Melaksanakan pengendalian kualitas ini berarti : (1) Menggunakan pengawasan kualitas sebagai landasan aktivitas, (2) melaksanakan Pengendalian biaya, harga, dan laba secara terintegrasi, dan (3) pengendalian jumlah (jumlah produksi, penjualan, dan persediaan) serta tanggal pengiriman. Falsafah pengendalian kualitas Kaoru Ishikawa adalah, bahwa tidak ada gunanya memproduksi barang dengan biaya murah tetapi tidak memenuhi harapan kualitas pihak konsumen, dan tidak ada gunanya memproduksi produk yang tinggi kualitasnya tetapi harganya mahal dan tidak terjangkau oleh konsumen pada umumnya. Harus ada keselarasan antara kualitas, biaya, harga, dan harapan konsumen.

C. Dimensi Kualitas

Setelah dipahami definisi kualitas, maka harus diketahui apa saja yang termasuk dalam dimensi kualitas. Dimensi kualitas menurut Garvin (dalam Gasperz, 1997:3), mengidentifikasi delapan dimensi kualitas yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas barang, yaitu sebagai berikut:

1. Performa (*performance*) berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk. Sebagai misal; performansi dari produk TV berwarna adalah memiliki gambar yang jelas; performansi dari produk mobil adalah akselerasi, kecepatan, kenyamanan, dan pemeliharaan; performansi dari produk jasa penerbangan adalah ketepatan waktu, kenyamanan, ramah tamah, dan lain-lain.
2. Keistimewaan (*features*), merupakan aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya. Sebagai misal, *features* untuk produk penerbangan adalah memberikan minuman atau makanan gratis dalam pesawat, pembelian tiket melalui telepon dan penyerahan tiket di rumah, pelaporan keberangkatan di kota dan diantar ke lapangan terbang (*city check in*). *Feature* dari produk mobil, seperti atap yang dapat dibuka, dan lain-lain. Seringkali terdapat kesulitan untuk memisahkan karakteristik performansi dan *features*. Biasanya pelanggan mendefinisikan nilai dalam bentuk fleksibilitas dan kemampuan mereka untuk memilih *features* yang ada, juga kualitas

dari *features* itu sendiri. Ini berarti *features* adalah ciri-ciri atau keistimewaan tambahan atau pelengkap.

3. Keandalan (*reliability*), berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu. Dengan demikian, keandalan merupakan karakteristik yang merefleksikan kemungkinan tingkat keberhasilan dalam penggunaan suatu produk, misalnya keandalan mobil adalah kecepatan.
4. Konformansi (*conformance*), berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan. Konformansi merefleksikan derajat di mana karakteristik desain produk dan karakteristik operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan, serta sering didefinisikan sebagai konformansi terhadap kebutuhan (*conformance to requirements*). Karakteristik ini mengukur banyaknya atau persentase produk yang gagal memenuhi sekumpulan standar yang telah ditetapkan dan karena itu perlu dikerjakan ulang atau diperbaiki. Sebagai misal, apakah semua pintu mobil untuk model tertentu yang diproduksi berada dalam rentang dan toleransi yang dapat diterima: $30 \pm 0,01$ inci.
5. Daya tahan (*durability*), merupakan ukuran masa pakai suatu produk. Karakteristik ini berkaitan dengan daya tahan dari produk itu. Sebagai misal, pelanggan akan membeli ban mobil berdasarkan daya tahan ban itu dalam penggunaan, sehingga ban-ban mobil yang memiliki masa pakai yang lebih panjang tentu akan merupakan salah

satu karakteristik kualitas produk yang dipertimbangkan oleh pelanggan ketika akan membeli ban.

6. Kemampuan pelayanan (*service ability*), merupakan karakteristik yang berkaitan dengan kecepatan/kesopanan, kompetensi, kemudahan, serta akurasi dalam perbaikan. Sebagai misal, saat ini banyak perusahaan otomotif yang memberikan pelayanan perawatan atau perbaikan mobil sepanjang hari (24 jam) atau permintaan pelayanan melalui telepon dan perbaikan mobil dilakukan di rumah.
7. Estetika (*aesthetics*), merupakan karakteristik mengenai keindahan yang bersifat subjektif sehingga berkaitan dengan pertimbangan pribadi dan refleksi dari preferensi atau pilihan individual. Dengan demikian, estetika dari suatu produk lebih banyak berkaitan dengan perasaan pribadi dan mencakup karakteristik tertentu, seperti keelokan, kemulusan, suara yang merdu, selera, dan lain-lain.
8. Kualitas yang dipersepsikan (*perceived quality*), bersifat subjektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengonsumsi produk, seperti meningkatkan harga diri. Hal ini dapat juga berupa karakteristik yang berkaitan dengan reputasi (*brand name-image*). Sebagai misal, seseorang akan membeli produk elektronik merek Sony karena memiliki persepsi bahwa produk-produk bermerek Sony adalah produk yang berkualitas, meskipun orang itu belum pernah menggunakan produk-produk bermerek Sony.

Bila dimensi-dimensi di atas lebih banyak diterapkan pada perusahaan manufaktur, maka berdasarkan berbagai penelitian terhadap beberapa jenis jasa, Berry dan Parasuraman (dalam Fitzsimmons, 1994) berhasil mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan

oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa, yaitu sebagai berikut:

1. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (*reliability*), yakni 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, risiko atau keragu-raguan.
5. Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

BAB II

MANAJEMEN KUALITAS DAN EVOLUSI PERKEMBANGANNYA

A. Pengertian Manajemen Kualitas

Seperti penjelasan sebelumnya bahwa mutu merupakan suatu yang sangat penting bagi organisasi, maka dari itu diperlukan suatu pengelolaan agar mutu yang baik bisa dicapai oleh suatu organisasi. Pengelolaan ini sering disebut dengan istilah manajemen mutu. Seperti halnya dengan mutu, manajemen mutu juga mempunyai beberapa pengertian. Menurut Ishikawa dalam M. N. Nasution (2001), manajemen mutu adalah gabungan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Definisi lainnya mengatakan bahwa manajemen mutu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Manajemen mutu merupakan sistem manajemen yang berfokus pada orang/ karyawan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu merupakan gabungan dari semua fungsi manajemen yang dibangun berdasarkan konsep kualitas dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Manajemen mutu sendiri mempunyai tiga unsur utama, seperti yang

dinyatakan oleh M. N. Nasution (2001) yaitu sebagai berikut:

1. Strategi nilai pelanggan

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

2. Sistem organisasional

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

3. Perbaikan kualitas berkelanjutan

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

B. Perkembangan Manajemen Kualitas

Perkembangan konsep kualitas yang mengarah pada pendekatan manajemen kualitas dideskripsikan menjadi 4 (empat) tahap Dale dan Plunkett, (1990) dalam Hidayat (2009), yaitu;

1. Inspeksi kualitas; manajemen kualitas dimulai dengan pendekatan metode inspeksi yang bergerak dalam fungsi proses sebagai bagian dari sistem pengukuran dan pengujian yang dihubungkan dan

- dibandingkan dengan kebutuhan yang terspesifikasi (Kanji dan Asher, 1993). Sistem tersebut dalam proses jasa atau manufaktur berperan penting disaat produk telah mencapai tahap akhir proses, dan nilai kualitas baru ditentukan setelah suatu produk telah pada tahap akhir proses. Konsep inspeksi kualitas tidak berhubungan secara langsung dengan konsumen, pemasok dan distributor;
2. Kendali kualitas (*quality control*); bersifat pengujian produk dan aktivitas dokumentasi dari spesifikasi kualitas produk dengan sasaran untuk mendapatkan verifikasi derajat kualitas proses dan produk yang terbaik dan sekaligus untuk mereduksi adanya cacat produk/proses yang terjadi. Sasaran utama pada kontrol kualitas adalah dapat dibangunnya suatu mekanisme mode preventif di dalam segenap aktivitas proses. Selain itu sasaran kendali kualitas juga mengarah pada terbentuknya suatu mekanisme otomatisasi pengendalian kualitas produk dan sistem dalam operasional proses;
 3. Jaminan kualitas (*quality assurance*); adalah merupakan fase perubahan pendekatan konsep kualitas dari aspek kualitas produk ke arah aspek kualitas sistem. Dalam fungsi jaminan kualitas suatu organisasi bisnis memiliki peranan yang sangat penting dalam mendesain dan mengendalikan mekanisme proses. Peranan fungsi desain menjadi sangat penting terutama dalam desain mode preventif, desain prosedur, desain instruksi kerja, desain standar kualitas, desain audit kualitas dan lain-lain;
 4. Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*); adalah level tertinggi dalam aspek inisiatif kualitas yang lebih banyak memanfaatkan aplikasi-aplikasi atau perangkat kerja kualitas dan

prinsip-prinsip manajemen dalam segenap aktivitas proses bisnis, termasuk di dalamnya adalah penyusunan dan penetapan visi dan misi organisasi bisnis, fokus pada kebutuhan, keinginan dan ekspektasi konsumen (internal maupun eksternal). Inisiatif Manajemen mutu terpadu tidak hanya berorientasi pada kualitas produk saja, tetapi juga berorientasi pada seluruh aspek kualitas di segenap aktivitas organisasi bisnis yang di dalamnya mencakup aspek pemasaran, aspek finansial, aspek personil dan fungsi-fungsi non-manufaktur lainnya (BS EN ISO 9000, 2000).

Menjelang dua dekade terakhir, metode kualitas dengan aktivitas inspeksi sederhana telah digantikan atau dikolaborasikan dengan metode *quality control (QC)* dan *quality assurance (QA)*. Merujuk dari tahapan perkembangan konsep manajemen kualitas di atas dapat dilihat bahwa manajemen kualitas terbentuk dalam 3 (tiga) metode yang terdiri dari metode inspeksi, metode QC dan metode QA. Manajemen mutu terpadu adalah tahap terakhir dari perkembangan konsep kualitas yang menempatkan keterlibatan penuh dari fungsi-fungsi organisasi yang terlibat dalam aktivitas proses bisnis, khususnya fungsi atau peranan komitmen manajemen puncak dalam membangun komitmen organisasi secara menyeluruh dalam operasionalisasi yang terstandarkan.

Studi empiris tentang manajemen kualitas telah banyak dilakukan untuk mendapatkan model manajemen kualitas terbaik. Model tersebut sekaligus dibangun untuk mengidentifikasi hubungan dan peranannya terhadap kinerja proses bisnis internal-eksternal maupun kinerja operasional yang sedang dijalankan. Sebagai contoh studi yang dilakukan oleh Hendrick dan Singhal (1997), sudah menggunakan pendekatan Manajemen mutu

terpadu (*Total Quality management*) sebagai variabel bebas yang dihubungkan dengan berbagai faktor-faktor yang mengubah kinerja kualitas, baik kualitas pada sistem, kualitas pada proses maupun kualitas pada produk/jasa. Pengukuran kinerja kualitas pada sistem difokuskan pada pemanfaatan metode-metode pengembangan dan peningkatan kualitas terbaik yang telah sukses diterapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja kualitas proses difokuskan pada teknik-teknik pengembangan dan peningkatan proses dengan memanfaatkan perangkat kerja kualitas dan fungsi-fungsi organisasi yang terlibat penuh di dalam aktivitas proses. Sedangkan pengukuran kinerja kualitas produk/jasa difokuskan pada nilai-nilai capaian produktivitas yang diukur dari indikator-indikator keuangan organisasi/perusahaan. Secara keseluruhan hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa inisiatif kualitas dalam model yang dikembangkan memiliki pengaruhnya yang kuat terhadap kinerja operasional maupun kinerja bisnis organisasi.

BAB III

BIAYA KUALITAS

Dalam melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus dan pencegahan kerusakan produksi, seperti telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, diperlukan biaya kualitas. Biaya kualitas yang makin menurun merupakan salah satu indikasi kualitas barang atau jasa makin baik, yang dapat memberi kepuasan kepada pelanggan. Sehubungan dengan itu, pada bab ini dibicarakan definisi dan jenis biaya kualitas, konsep biaya kualitas, perilaku biaya kualitas, dan pandangan terhadap biaya kualitas.

A. Definisi dan Jenis Biaya Kualitas

Biaya kualitas adalah biaya yang terjadi atau mungkin akan terjadi karena kualitas yang buruk. Ini berarti, biaya kualitas adalah biaya yang berhubungan dengan penciptaan, pengidentifikasian, perbaikan, dan pencegahan kerusakan.

Biaya kualitas dikelompokkan menjadi empat golongan, yaitu sebagai berikut (Ross, 1994: 204).

1. Biaya pencegahan (*prevention cost*)
2. Biaya deteksi/penilaian (*detection/appraisal cost*)
3. Biaya kegagalan internal (*internal failure cost*)
4. Biaya kegagalan eksternal (*external failure cost*)

1. Biaya Pencegahan

Biaya ini merupakan biaya yang terjadi untuk mencegah kerusakan produk yang dihasilkan. Biaya ini meliputi biaya yang berhubungan dengan perancangan, pelaksanaan, dan pemeliharaan sistem kualitas.

Ada beberapa macam biaya yang termasuk dalam kelompok biaya pencegahan, yaitu sebagai berikut:

a. *Biaya perencanaan kualitas*

Biaya perencanaan kualitas adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan patokan rencana kualitas produk yang dihasilkan, rencana tentang keandalan, rencana pemeriksaan, sistem data, dan rencana khusus dari jaminan kualitas.

b. *Biaya tinjauan produk baru*

Biaya tinjauan produk baru adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk penyiapan usulan tawaran, penilaian rancangan baru dari segi kualitas, penyiapan program percobaan, dan pengujian untuk menilai penampilan produk baru serta aktivitas-aktivitas kualitas lainnya selama tahap pengembangan dan praproduksi dari rancangan produk baru.

c. *Biaya rancangan proses atau produk*

Biaya rancangan proses atau produk adalah biaya-biaya yang dikeluarkan waktu perancangan produk atau pemilihan proses produksi yang dimaksudkan untuk meningkatkan keseluruhan kualitas produk tersebut.

d. *Biaya pengendalian proses*

Biaya pengendalian proses adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk teknik pengendalian proses, seperti diagram pengendalian

yang memantau proses pembuatan dalam usaha mencapai kualitas produksi yang dikehendaki.

e. Biaya pelatihan

Biaya pelatihan adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk pengembangan, penyiapan, pelaksanaan, penyelenggaraan, dan pemeliharaan program latihan formal masalah kualitas.

f. Biaya audit kualitas

Biaya audit kualitas adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mengevaluasi tindakan yang telah dilakukan terhadap rencana kualitas keseluruhan.

2. Biaya Deteksi Penilaian

Biaya deteksi adalah biaya yang terjadi untuk menentukan apakah produk dan jasa sesuai dengan persyaratan-persyaratan kualitas. Tujuan utama fungsi deteksi ini adalah untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kerusakan sepanjang proses perusahaan, misalnya mencegah pengiriman barang-barang yang tidak sesuai dengan persyaratan kepada para pelanggan. Yang termasuk dalam jenis deteksi ini antara lain adalah sebagai berikut.

a. Biaya pemeriksaan dan pengujian bahan baku yang dibeli

Biaya ini merupakan biaya yang dikeluarkan untuk memeriksa dan menguji kesesuaian bahan baku yang dibeli dengan kualifikasi yang tercantum dalam pesanan.

b. Biaya pemeriksaan dan pengujian produk

Biaya ini meliputi biaya yang terjadi untuk meneliti kesesuaian hasil produksi dengan standar perusahaan, termasuk meneliti pengepakan dan pengiriman.

c. Biaya pemeriksaan kualitas produk

Biaya ini meliputi biaya untuk melaksanakan pemeriksaan kualitas produk dalam proses maupun produk jadi.

d. Biaya evaluasi persediaan

Biaya ini meliputi biaya yang terjadi untuk menguji produk di gudang, dengan tujuan untuk mendeteksi terjadinya penurunan kualitas produk selama di gudang.

3. Biaya Kegagalan Internal

Biaya kegagalan internal adalah biaya yang terjadi karena ada ketidaksesuaian dengan persyaratan dan terdeteksi sebelum barang atau jasa tersebut dikirimkan ke pihak luar (pelanggan). Pengukuran biaya kegagalan internal dilakukan dengan menghitung kerusakan produk sebelum meninggalkan perusahaan.

Biaya kegagalan internal terdiri atas beberapa jenis biaya, yaitu sebagai berikut:

a. Biaya sisa bahan (scrap)

Biaya ini adalah kerugian yang terjadi karena adanya sisa bahan baku yang tidak terpakai dalam upaya memenuhi tingkat kualitas yang dikehendaki. Bahan baku yang tersisa karena alasan lain (misalnya keusangan, *overrun*, dan perubahan desain produk) tidak termasuk dalam kategori biaya ini.

b. Biaya pengerjaan ulang

Biaya ini meliputi biaya ekstra yang dikeluarkan untuk melakukan proses pengerjaan ulang agar dapat memenuhi standar kualitas yang disyaratkan.

c. *Biaya untuk memperoleh bahan baku*

Biaya ini meliputi biaya-biaya tambahan yang timbul karena adanya aktivitas menangani penolakan (*rejects*) dan pengaduan (*complaints*) terhadap bahan baku yang telah dibeli.

d. *Factory contact engineering cost*

Biaya ini merupakan biaya yang berhubungan dengan waktu yang digunakan oleh para ahli produk yang terlibat dalam masalah-masalah produksi yang menyangkut kualitas. Misalnya, bila komponen atau bahan baku suatu produk tidak memenuhi spesifikasi kualitas, maka ahli produk atau produksi akan diminta untuk menilai kelayakan perubahan spesifikasi produk tersebut.

4. Biaya Kegagalan Eksternal

Biaya kegagalan eksternal adalah biaya yang terjadi karena produk atau jasa gagal memenuhi persyaratan-persyaratan yang diketahui setelah produk tersebut dikirimkan kepada para pelanggan. Biaya ini merupakan biaya yang paling membahayakan karena dapat menyebabkan reputasi perusahaan buruk, kehilangan pelanggan, dan penurunan pangsa pasar.

Biaya kegagalan eksternal terdiri atas beberapa macam biaya, di antaranya adalah sebagai berikut:

a. *Biaya penanganan keseluruhan selama masa garansi*

Biaya ini meliputi semua biaya yang terjadi karena adanya keluhan-keluhan tertentu, sehingga diperlukan pemeriksaan, reparasi, atau penggantian/penukaran produk.

b. *Biaya penanganan keluhan di luar masa garansi*

Biaya ini merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan

keluhan-keluhan yang timbul setelah berlalunya masa garansi.

c. *Pelayanan produk*

Biaya ini adalah keseluruhan biaya pelayanan produk yang diakibatkan oleh usaha untuk memperbaiki ketidak sempurnaan atau untuk pengujian khusus, atau untuk memperbaiki cacat yang bukan disebabkan oleh adanya keluhan pelanggan. Biaya jasa instalasi atau kontrak pemeliharaan tidak termasuk dalam kategori biaya ini.

d. *Product liability*

Biaya ini merupakan biaya yang timbul sehubungan dengan jaminan atau pertanggungjawaban atas kegagalan memenuhi standar kualitas (*quality failures*).

e. *Biaya penarikan kembali produk*

Biaya ini timbul karena adanya penarikan kembali suatu produk atau komponen produk tertentu. Biaya kegagalan internal dan eksternal tidak perlu terjadi bila tidak ada kerusakan. Contoh biaya kualitas tersebut di atas tersaji pada tabel 1.

Tabel 1
Contoh Laporan Biaya Kualitas (dalam ribuan rupiah)

	Biaya Aktual	Persentase
1. Biaya Pencegahan		
a. Desain & operasi sistem kualitas	4.000	10.000
b. Pelatihan kualitas bagi karyawan	2.500	6,25
c. Pelatihan dan evaluasi Pemasok	<u>500</u>	<u>1,25</u>
Total Biaya Pencegahan	7.000	17,50
2. Biaya Penilaian		
a. Prosedur pengendalian proses statistik (SPC)	1.500	3,75
b. Inspeksi	6.000	15,00
c. Pengujian	<u>3.500</u>	<u>8,75</u>
Total Biaya Penilaian	11.000	27,50

3. Biaya kegagalan internal		
a. Pengerjaan ulang	12.000	30,00
b. <i>Downtime</i>	<u>1.500</u>	<u>3,75</u>
Total Biaya Kegagalan Internal	13.500	33,75
4. Biaya Kegagalan Eksternal		
a. <i>Warranty repairs</i>	7.000	17,50
b. Penanganan keluhan pelanggan	1.000	2,50
c. <i>Repacking & freight</i>	<u>500</u>	<u>1,25</u>
Total Biaya Kegagalan Eksternal	8.500	21,25
	40.000	100,00

B. Konsep Biaya Kualitas

Perusahaan-perusahaan kelas dunia menduga biaya kualitas (*quality cost*) untuk beberapa alasan berikut (Gasperz, 1997: 168).

1. Mengkuantifikasi ukuran dari masalah kualitas dalam "bahasa uang" guna meningkatkan komunikasi di antara manajer menengah dan manajer puncak.
2. Kesempatan utama untuk mengurangi biaya dapat diidentifikasi.
3. Kesempatan untuk mengurangi ketidakpuasan pelanggan dan ancaman-ancaman yang berkaitan dengan produk yang dipasarkan dapat diidentifikasi. Beberapa biaya dari kualitas jelek yang merupakan hasil dari kegagalan produk setelah penjualan.

Beberapa perusahaan kelas dunia menggunakan ukuran biaya kualitas sebagai indikator keberhasilan program perbaikan kualitas, yang dapat dihubungkan dengan ukuran-ukuran lain seperti berikut:

1. Biaya kualitas dibandingkan dengan nilai penjualan (persentase biaya kualitas total terhadap nilai penjualan). Semakin rendah nilai ini menunjukkan program perbaikan kualitas semakin sukses.

2. Biaya kualitas dibandingkan terhadap keuntungan (persentase biaya kualitas total terhadap nilai keuntungan). Semakin rendah nilai ini menunjukkan program perbaikan kualitas semakin sukses.
3. Biaya kualitas dibandingkan dengan harga pokok penjualan (*cost of goods sold*), diukur berdasarkan persentase biaya kualitas total terhadap nilai harga pokok penjualan, di mana semakin rendahnya nilai ini menunjukkan semakin suksesnya program perbaikan kualitas.

Ada suatu perusahaan pembuat komputer menerjemahkan biaya tahunan dari kualitas yang jelek (*annual cost of poor quality*) ke dalam bentuk berikut. Misalnya, 25% dari aset manufakturing, 25% dari tenaga kerja, 40% dari ruangan, dan 70% dari inventori.

Indikator di atas kemudian diinterpretasikan oleh manajemen. Mengikuti contoh di atas, bila dikatakan 25% dari tenaga kerja, berarti bahwa selama satu tahun ada 25% dari tenaga kerja yang menghabiskan waktunya untuk menemukan dan membetulkan produk yang cacat.

Informasi biaya kualitas dapat memberikan berbagai macam manfaat, yang antara lain dapat digunakan untuk hal-hal berikut (Ross, 1994: 210).

1. Mengidentifikasi peluang laba (penghematan biaya dapat meningkatkan laba).
2. Mengambil keputusan *capital budgeting* dan keputusan investasi lainnya.
3. Menekan biaya pembelian dan biaya yang berkaitan dengan pemasok.
4. Mengidentifikasi pemborosan dalam aktivitas yang tidak

dikehendaki para pelanggan.

5. Mengidentifikasi sistem yang berlebihan.
6. Menentukan apakah biaya-biaya kualitas telah didistribusikan secara tepat.
7. Penentuan tujuan dalam anggaran dan perencanaan laba.
8. Mengidentifikasi masalah-masalah kualitas.
9. Dijadikan sebagai alat manajemen untuk ukuran perbandingan tentang hubungan masukan-keluaran.
10. Dijadikan sebagai salah satu alat analisis Pareto untuk membedakan antara *vital few* dan *trivial many*.
11. Dijadikan sebagai alat manajemen strategik untuk mengalokasikan sumber daya dalam perumusan dan pelaksanaan strategi.
12. Dijadikan sebagai ukuran penilaian kinerja yang objektif.

C. Perilaku Biaya kualitas

Kualitas dapat diukur antara lain berdasarkan biayanya. Perusahaan menginginkan agar biaya kualitas turun, namun dapat mencapai kualitas yang lebih tinggi, setidaknya-tidaknya sampai dengan titik tertentu. Bila standar kerusakan nol dapat dicapai, maka perusahaan masih harus menanggung biaya pencegahan dan penilaian/deteksi.

Menurut para pakar kualitas, suatu perusahaan dengan program pengelola kualitas yang berjalan dengan baik, biaya kualitasnya tidak lebih besar dari 2,5% dari penjualan. Setiap perusahaan dapat menyusun anggaran untuk menentukan besarnya standar biaya kualitas setiap kelompok atau

elemen secara individual sehingga biaya kualitas total yang dianggarkan tidak lebih dari 2,5% dari penjualan.

Agar standar tersebut dapat tercapai, maka perusahaan harus dapat mengidentifikasi perilaku setiap elemen biaya kualitas secara individual. Sebagian biaya kualitas bervariasi dengan penjualan, namun sebagian lainnya tidak. Agar laporan kinerja kualitas dapat bermanfaat, maka hal-hal berikut perlu diperhatikan (Fandy, 1995: 43).

1. Biaya kualitas harus digolongkan ke dalam biaya variabel dan biaya tetap dihubungkan dengan penjualan.
2. Untuk biaya variabel, penyempurnaan kualitas dicerminkan oleh pengurangan rasio biaya variabel. Pengukuran kinerja dapat menggunakan salah satu dari dua cara berikut:
 - a. Rasio biaya variabel pada awal dan akhir periode tertentu dapat digunakan untuk menghitung penghematan biaya sesungguhnya atau kenaikan biaya sesungguhnya.
 - b. Rasio biaya yang dianggarkan dan rasio sesungguhnya dapat juga digunakan untuk mengukur kemajuan ke arah pencapaian sasaran periodik.
3. Untuk biaya tetap, penyempurnaan biaya kualitas dicerminkan oleh perubahan absolut jumlah biaya tetap.

Biaya kualitas dievaluasi dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan. Pembandingan biaya kualitas tetap menggunakan jumlah absolut biaya yang sesungguhnya dibelanjakan dengan yang dianggarkan. Pembandingan biaya dengan menggunakan persentase dari penjualan tidak bermanfaat karena penjualan yang dianggarkan belum tentu sama dengan penjualan sesungguhnya.

Bila kualitas variabel dapat dibandingkan dengan menggunakan persentase dari penjualan atau jumlah rupiah biaya atau kedua-duanya, apabila para manajer terbiasa berhadapan dengan jumlah absolut atau jumlah rupiah biaya, maka pendekatan yang terbaik adalah dengan membandingkan jumlah rupiah biaya dengan dilengkapi ukuran persentase. Selanjutnya, perhitungan persentase secara keseluruhan dengan menggunakan biaya variabel dan biaya tetap juga dapat disarankan. Perhitungan persentase secara keseluruhan ini dapat memberikan informasi pada manajemen mengenai seberapa baik standar biaya kualitas sebesar 2,5% dapat tercapai.

D. Pandangan terhadap Biaya Kualitas dan Jumlah Kesalahan

Banyak manajer bisnis yang beranggapan bahwa peningkatan kualitas pasti dibarengi dengan peningkatan biaya sehingga kualitas yang lebih tinggi berarti biaya yang lebih tinggi pula. Pandangan seperti ini dipertanyakan oleh para pioner kualitas. Juran meneliti aspek ekonomis dari kualitas dan menyimpulkan bahwa manfaat kualitas jauh melebihi biayanya. Feigenbaum memperkenalkan *total quality control* (TQC) dan mengembangkan prinsip bahwa kualitas merupakan tanggung jawab setiap orang. Sementara, Crosby mengajukan konsepnya yang terkenal, yaitu '*quality is free*', maksudnya produk tidak boleh ada yang cacat atau rusak. Dewasa ini, ada tiga kategori pandangan yang berkembang di antara para praktisi mengenai biaya kualitas, yaitu sebagai berikut (Ross, 1994: 203).

1. Kualitas yang makin tinggi berarti biaya yang semakin tinggi pula. Atribut kualitas, seperti kinerja dan karakteristik tambahan menimbulkan biaya yang lebih besar dalam hal tenaga kerja,

bahan baku, desain, dan sumber daya ekonomis lainnya. Manfaat tambahan dari peningkatan kualitas tidak dapat menutupi biaya tambahan.

2. Biaya peningkatan kualitas lebih rendah daripada penghematan yang dihasilkan. Pandangan ini dikemukakan pertama kali oleh Deming dan dianut oleh para pemanufaktur Jepang. Penghematan dihasilkan dari berkurangnya tingkat pengerjaan ulang, produk cacat, dan biaya langsung lainnya yang berkaitan dengan kerusakan. Pandangan inilah yang menjadi landasan bagi perbaikan berkesinambungan pada perusahaan-perusahaan Jepang.
3. Biaya kualitas merupakan biaya yang besarnya melebihi biaya yang terjadi bila barang atau jasa dihasilkan secara benar sejak saat pertama (*exactly right the first time*) produksi. Pandangan ini dianut oleh para pendukung filosofi TQM. Biaya tidak hanya menyangkut biaya langsung, tetapi juga biaya akibat kehilangan pelanggan, kehilangan pangsa pasar, dan banyak biaya tersembunyi lainnya serta peluang yang hilang dan tidak teridentifikasi oleh sistem akuntansi biaya modern.

Menurut Juran, struktur biaya kualitas sangat dipengaruhi oleh interaksi antara keempat jenis biaya kualitas, yaitu biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kerusakan internal, dan biaya kerusakan eksternal. Biaya pengendalian, yaitu biaya pencegahan dan penilaian meningkat seiring dengan peningkatan kualitas, sedangkan biaya kegagalan (internal dan eksternal) menurun seiring dengan peningkatan kualitas. Hubungan ini apabila digambarkan akan menjadi kurva biaya kualitas total yang

berbentuk huruf U. Juran menyarankan agar manajemen dapat menemukan level atau tingkat kualitas (jumlah kerusakan) yang tepat sehingga akan meminimumkan biaya kualitas total.

Paradigma yang diungkapkan oleh Juran tersebut merupakan paradigma tradisional. Hal ini dikarenakan paradigma tersebut beranggapan bahwa kesalahan tidak dapat dihindari sehingga sangatlah mahal biaya yang dikeluarkan untuk memperbaiki semua kerusakan. Sebaliknya, TQM berpendapat bahwa *zero defect* seharusnya menjadi sasaran perusahaan. Perusahaan seharusnya menganalisis penyebab semua kesalahan dan mengambil tindakan untuk memperbaikinya.

Berdasarkan pendekatan tradisional, biaya terendah dicapai pada tingkat nonzero defect. Pendukung pandangan ini berpendapat bahwa biaya untuk mengatasi kesalahan meningkat dengan semakin banyaknya kesalahan yang terdeteksi dan berkurang apabila ada sedikit yang dibiarkan.

Sebaliknya, TQM berpendapat bahwa biaya terendah dicapai pada tingkat *zero defect*. Pendukung pandangan ini berpendapat bahwa meskipun kesalahan yang ada itu berjumlah besar, tetapi hal ini tidak memerlukan lebih banyak biaya untuk memperbaiki kesalahan yang terakhir tersebut dibandingkan dengan mengoreksi kesalahan yang pertama. Oleh karena itu, biaya total akan menurun terus sampai kesalahan terakhir diatasi. Dalam hal ini TQM berpendapat bahwa *quality is free*.

BAB IV

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

DAN IMPLEMENTASINYA

A. Pengertian *Total Quality Management*

Aplikasi dari manajemen kualitas telah dibangun dari konsep-konsep dan teori manajemen mutu terpadu. Konsep serta teori manajemen mutu terpadu diambil dari prinsip-prinsip pengembangan kualitas yang dicetuskan oleh guru kualitas (Crosby, Feigenbaum, Ishikawa, Deming dan Juran). Kualitas tidak hanya ditentukan oleh kontribusi tenaga kerja yang berada pada proses produksi saja, tetapi kualitas juga tergantung dari fungsi-fungsi manajemen puncak sampai dengan manajemen paling bawah yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam proses bisnis. Fungsi dari manajemen puncak adalah mengalokasikan segenap sumberdaya yang ada, menyeleksi pilihan-pilihan manajemen proses terbaik yang akan diimplementasikan ke dalam proses bisnis, serta membangun visi dan misi perusahaan (Tenner dan DeTorro, 1992). Manajemen mutu terpadu (*Total Quality management*) adalah salah satu kunci sukses dalam upaya memasuki pasar global bagi perusahaan/organisasi bisnis, dan untuk mencapai keberhasilan tersebut, implementasi Manajemen mutu terpadu dapat dilakukan berdasar 3 (tiga) perangkat kerjanya, yaitu:

1. Fokus pada konsumen; bahwa segenap kinerja proses ditujukan pada apa yang menjadi kebutuhan, keinginan dan ekspektasi konsumen. Konsumen adalah pihak/seseorang yang membayar untuk suatu produk/jasa pelayanan (konsumen eksternal), atau pihak selanjutnya dalam satu rantai proses (konsumen internal) dalam satu aktivitas bisnis.
2. Partisipasi menyeluruh; dalam organisasi kerja tradisional, para pekerja mengharapkan untuk dipahami dan dinilai apa yang menjadi kontribusi dan kepuasan kerjanya. Begitu halnya dengan para manajer, supervisor, teknisi dan pekerja operasional. Konsep dari total partisipasi mengkaitkan antara sumberdaya manusia dengan target kualitas proses dari apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, dan sebagian lagi bertanggung jawab atas terwujudnya pencapaian produktivitas yang tinggi dan peningkatan nilai kualitas produk atau proses. Total partisipasi menurut Tenner dan DeTorro (1992) dideskripsikan dengan adanya keterlibatan CEO pada aktivitas karyawan baru untuk memastikan agar tetap fokus pada kebutuhan konsumen dan peningkatan kinerja proses. Tenaga kerja pada segenap tingkatannya diberdayakan untuk meningkatkan output secara bersama-sama dalam fleksibilitas struktur kerja.
3. Peningkatan berkesinambungan; bahwa standar kinerja adalah untuk mencapai derajat kesempurnaan. Philip Crosby (1982) menggambarkan kinerja sebagai bentuk "*zero defect* (tanpa cacat)". Pandangan tersebut juga diasumsikan sebagai metode peningkatan secara bertahap (*incremental*) maupun melalui terobosan-terobosan

(*breakthrough*). Ketika peningkatan telah tercapai, maka suatu mekanisme standar proses, pengendalian dan pemantauan (*monitoring*) harus dibangun. Hal tersebut dimaksudkan agar stabilitas dari peningkatan kualitas proses/produk/jasa tetap terjaga.

Seperti halnya dengan mutu atau kualitas, definisi *total quality management* (TQM) juga ada bermacam-macam. TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah *holistic* yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam prawitra, 1993 dan Nasution, 2005).

Menurut David H. Luthy (1997), dalam Murdifin (2006), *Total Quality Management* (TQM) merupakan landasan kesuksesan dalam lingkungan persaingan sekarang ini. Perusahaan, skala besar dan kecil, telah menemukan fakta bahwa perhatian kepada kualitas dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap sasaran perusahaan. Selanjutnya David Hutton (2000) dalam Murdifin (2006) mengemukakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu filosofi manajemen, dilandaskan atas seperangkat prinsip, dan didukung oleh seperangkat peralatan dan metodologi yang handal. Russell dan Taylor (2000) mengemukakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah kegiatan manajemen kualitas dari organisasi secara keseluruhan pada semua level manajemen dan semua fungsi yang ada (*the management of quality throughout organization at all management levels and across all areas*). Chase, Aquilano dan Jacobs (2001) menyatakan bahwa TQM adalah kegiatan mengelola organisasi sebagai sebuah keseluruhan sehingga semua dimensi produk dan jasa yang

dipandang penting oleh pelanggan menjadi unggul atau istimewa (*managing the entire organization so that it excels on all dimensions of products and services that are important to the customer*).

Dalam *British Quality Association* (BQA) telah dikembangkan tiga alternative tentang definisi dari *Total Quality Managent* (Wikinson *et al* 1998). Definisi pertama *Total Quality Managent* (TQM) versi BQA disebut dengan “*soft*”, yaitu; karakteristik kuantitatif yang terdiri dari; orientasi pada konsumen, budaya kerja yang unggul, mengeliminasi batasan-batasan kerja, bekerja secara tim dan partisipasi penuh oleh segenap tenaga kerja. Dalam perspektif tersebut, Manajemen mutu terpadu terlihat konsisten dengan gaya manajemen terbuka, responsive, dan otonomi sektoral.

Definisi kedua adalah “*hard*”; yaitu penekanan pada aspek-aspek produktivitas, seperti misalnya; pengukuran dan pengendalian kerja tersismematika, penetapan standar kinerja dengan menggunakan prosedur dan metode statistika kualitas. Dalam perspektif tersebut *Total Quality Managent* (TQM) terlihat konsisten dengan gaya manajemen tertutup yang lebih pada sedikit keterlibatan dari tenaga kerja. Definisi ketiga adalah gabungan dari “*soft*” dan “*hard*” yang mengkomparasikan tiga kondisi, yaitu; obsesi pada permasalahan kualitas, penggunaan metode ilmiah dalam pencapaian kualitas dan keterlibatan penuh dari segenap tenaga kerja dalam aktivitas proses.

Pengembangan sistem dan metode kendali kualitas pada dasarnya adalah bertujuan untuk meningkatkan daya saing untuk meningkatkan profitabilitas jangka panjang. Salah satu contoh adalah standar sistem kualitas internasional berlabel ISO 9000, ISO 9002 yang merupakan bentuk

sertifinasi di bidang sistem kendali kualitas yang sejak tahun 1994 sampai dengan 2007 sudah dimiliki oleh sekurang-kurangnya 510.000 organisasi. Banyak dari industri-industri tersebut yang mengkolaborasikan antara sistem kendali kualitas dengan sistem jaminan kualitas yang disebutnya dengan *Total Quality Management* (Dale *et al* 1999).

Dalam konsep *Total Quality Management* yang terpisah, *quality control* dan *quality assurance* menurut Dale *et al* (1999) lebih difokuskan pada pendekatan produk dalam proses produksi. Sedangkan Lawler *et al* (1995) menyatakan bahwa pendekatan Manajemen mutu terpadu secara umum akan lebih tepat jika diukur pada tingkat keuntungan nyata (*actual benefits*) yang ditimbulkannya. Dilandasi dari pandangan tersebut, beberapa peneliti menyatakan bahwa *actual benefits* yang ditimbulkan dari proses *Total Quality Management* adalah pengaruh positif terhadap kinerja keuangan (*financial performance*) organisasi itu sendiri. Hendricks dan Singhal (1997); Eraston dan Jarrell (1998); Handsfield *et al* (1998); Samson dan Terziovski (1999); Reed *et al* (2000); Allen dan Kilmann (2001); dan Tena *et al* (2001).

Dale *et al* (2001) menguraikan manajemen mutu terpadu sebagai bagian dari landasan konsep dalam berbagai konteks yang berhubungan dengan masalah kualitas. Manajemen mutu terpadu dideskripsikan sebagai hubungan timbal-balik antar berbagai anggota organisasi kerja dalam lingkungan bisnis yang mengarah dan bertujuan pada penciptaan kualitas produk melebihi dari harapan konsumen. Sedangkan Oakland (1989) menguraikan Manajemen mutu terpadu sebagai suatu pendekatan kearah peningkatan daya saing, efisiensi, fleksibilitas dan kekompakan organisasi

kerja. Seperti yang diungkapkan dalam deklarasinya sebagai berikut: “*For an organization to be truly effective, each part of it must work properly together towards the same goals, recognizing that each person and each activity affects and in turn is affected by each others... The methods and techniques used in TQM can be applied throughout any organization*”. (Oakland, 1989,).

Shiba *et al* (1993), mendefinisikan manajemen mutu terpadu sebagai sistem pengembangan dari fungsi operasional, perangkat dan metode pelatihan serta pengelolaan organisasi dalam konteks akselerasi dari perubahan-perubahan. Konteks akselerasi perubahan-perubahan yang dimaksud adalah akselerasi perubahan pada faktor kepuasan pelanggan, perubahan pada faktor kinerja organisasi dalam upaya penekanan cacat produk/kegagalan produk, dan perubahan pada faktor percepatan pelayanan. Beberapa peneliti mendeskripsikan Manajemen mutu terpadu sebagai budaya perusahaan (*corporate culture*) yang menempatkan masalah peningkatan kepuasan konsumen sebagai bagian yang terpenting. Peran serta dari segenap personil organisasi untuk bertanggung jawab atas keberhasilan suatu program pengendalian kualitas akan menjadi faktor yang sangat menentukan (Dohlgaard *et al* 1999).

Garvin (1988) menyatakan bahwa manajemen mutu terpadu adalah sebuah konsep strategi korporasi yang disebut dengan istilah “*strategic quality management*”; dan di dalamnya terdapat faktor “*quality inspection*”, “*quality control*”, “*quality assurance*” dan beberapa faktor *confounding* yang secara komprehensif bersinergi membentuk sebuah strategi korporasi.

Berbagai industri berlomba-lomba meningkatkan keunggulan dari segi kualitas dan menjadikannya sebagai nilai tambah dalam penawaran atas produknya. Berbagai standar kualitas muncul seiring dengan perkembangan konsep-konsep dan model-model kualitas yang lebih banyak terfokus pada kinerja dan kepuasan konsumen. Berbagai pemahaman tentang konsep dan model kualitas dicetuskan sampai pada tingkat pemahaman yang menyeluruh/total terhadap masalah kualitas dalam bingkai manajemen, dan kemudian disebut dengan “Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*)”.

Berdasarkan definisi di atas, dapat dikatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu metode manajemen terhadap sebuah organisasi sebagai sebuah sistem di mana setiap pekerjaan, setiap proses, dan setiap orang menjalankan peranannya dengan benar, dan terpadu sehingga organisasi mampu menghasilkan keluaran yang memenuhi harapan pelanggan, secara tepat waktu, tepat standar, dan bebas dari segala macam cacat atau kerusakan. TQM ini berbeda dengan pendekatan tradisional, karena pada pendekatan tradisional, kualitas produk dipandang sebagai tanggung jawab dari Departemen Pengendalian Kualitas (*Quality Control Department*). Pandangan tradisional berintikan pengendalian kualitas dan pemeriksaan kualitas. Oleh karena itu, sistem memerlukan pemeriksa kualitas yang lebih banyak, standar kualitas yang ketat, mengembangkan tim untuk melakukan tindak-perbaikan, pengerjaan kembali (*rework*), dan reparasi. Kesemuanya itu, tidak menolong usaha peningkatan kualitas, dan bersifat represif. Sebaliknya, TQM meletakkan tanggung jawab kualitas kepada seluruh pegawai, bersifat proaktif, dan menggunakan sistem pengawasan melekat, kerusakan (kalau ada), ditemukan kali pertama,

sehingga produk memenuhi harapan pelanggan serta bebas dari cacat. Sehubungan dengan itu, David Hutton (2000) dalam Murdifin (2006) menyatakan beberapa ciri-ciri dari TQM, yaitu:

- a. Fokus organisasi ialah untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.
- b. Mengembangkan dan memberdayakan potensi sumber daya manusia secara sempurna.
- c. Melibatkan semua personil organisasi untuk menemukan cara terbaik melaksanakan peran atau fungsinya.
- d. Mengelola proses bisnis, bukan hanya fungsi atau departemen.
- e. Pengelolaan berdasarkan fakta, menggunakan data dan informasi yang sah.
- f. Menyerahkan nilai tambah ke masyarakat, sekaligus mencapai sasaran finansial.

Sejalan dengan ciri-ciri dimaksud, Nasution, (2001) mengemukakan tiga macam komponen manajerial dari TQM, yaitu:

- a. Sistem penjaminan kualitas (*a quality assurancesystem*),
- b. Teknik dan peralatan kualitas (*quality tools and techniques*), dan
- c. Kerja-tim (*teamwork*).

Dalam usaha menghasilkan jaminan kualitas, maka beberapa perusahaan pabrik mensyaratkan adanya kerjasama saling menguntungkan antara perusahaan dengan pelanggan (*customer*) dan pembekal (*supplier*). TQM akan terwujud hanya jika berlangsung sinergi antara perusahaan dengan pelanggan dan pembekalnya, sehingga hubungan antar-muka (*interface*) melebar sampai melampaui pelanggan-antara (*immediate customer*) dan pembekal-antara (*immediate supplier*). Untuk mencapainya, maka perusahaan harus mampu mengelola dirinya sendiri sedemikian rupa

sehingga faktor sumber daya manusia, administrasi, dan teknik yang berpengaruh terhadap kualitas, berada di bawah kendali manajemen dan menghasilkan keluaran secara konsisten.

Keseluruhan proses dapat dipantau dan diperbaiki melalui pengumpulan dan penggunaan data dengan lebih efektif. Hal ini berkaitan dengan pengukuran dari kinerja proses dan memberikan umpan balik yang diperlukan untuk melakukan tindakan koreksi. Teknik memperbaiki produk dan pengendalian kualitas statistik memerlukan komitmen manajemen dan organisasi yang baik, menyiapkan tujuan dari pengendalian kualitas disetiap proses transformasi, apakah dipakai pada usaha manufaktur, penyerahan jasa layanan, atau transfer informasi. Teknik merupakan bagian dari strategi untuk mengurangi keragaman; penyebab utama masalah atas kualitas, variasi atas produk, pada waktu penyerahan, cara melaksanakan suatu pekerjaan, pada sumber daya bahan, sikap dari sumber daya manusia, pada peralatan dan penggunaannya, dan pada kegiatan pemeliharaan sarana. Pengawasan sendiri kurang memadai, TQM mensyaratkan, bahwa proses diperbaiki terus menerus dengan cara mengurangi keragamannya. Semuanya ini memerlukan pengkajian atas semua aspek dari proses, dan tetap mencari terobosan untuk memperbaiki kualitas keluaran. Peralatan tidak hanya dipakai untuk melakukan pengukuran kecocokan dengan standar, melainkan harus pula dipakai untuk menunjukkan langkah yang perlu. Ditetapkan pada proses dalam usaha mengurangi keragaman. Pemakaian pendekatan kerja-tim (*teamwork*) terhadap pemecahan masalah mempunyai banyak manfaat dibanding jika kegiatan tersebut dikerjakan sendiri sebagai kegiatan yang terpisah, yaitu:

- a. Aneka ragam masalah mungkin dapat tertangani, yang melampaui kapabilitas seorang pegawai secara individual, atau kapabilitas suatu departemen,
- b. Permasalahan ditunjukkan dalam bentuk keaneka ragaman yang lebih besar atas pengetahuan, keterampilan dan pengalaman.
- c. Pendekatan menjadi lebih memuaskan anggota tim dan menaikkan dorongan semangat kerja.
- d. Masalah lintas departemen atau menembus batas-batas fungsi akan dapat ditangani dengan lebih mudah.
- e. Rekomendasi tampak sebagai suatu yang lebih layak-dilaksanakan, dan bukan sekedar motivasi individual.

Tujuan TQM menurut David H. Luthy (1997) dalam murdifin (2006) ialah untuk mewujudkan permintaan jangka panjang dari daerah pemasaran, dan karena itu akan menciptakan uang. Kualitas didefinisikan sebagai kecocokan produk atau jasa untuk dipakai menurut penglihatan pelanggan. Suatu produk dalam penglihatan produsen sebagai produk yang berkualitas, tetapi tidak demikian di mata pelanggan, maka produk yang bersangkutan tetap dikategorikan sebagai produk yang tidak berkualitas. TQM tidak hanya bertujuan untuk memuaskan kebutuhan sekarang dari pelanggan, melainkan mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa yang akan datang melalui perbaikan kualitas berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

Memperhatikan uraian di atas, maka TQM dapat dipandang sebagai alat untuk mencapai persyaratan kualitas yang sama dari para pelanggan, sehingga: (a) Produk yang bersangkutan memenuhi spesifikasi yang ditentukan; (b) Produk memberi guna seperti yang diharapkan oleh pelanggan; (c) Produk memiliki biaya yang lebih kecil dibandingkan dengan

manfaatnya; dan (d) Produk harus senantiasa diperbaiki kualitasnya sehingga selalu sesuai dengan kebutuhan potensial (*latent needs*) dari pelanggan.

Russell dan Taylor (2000) serta Chase, Aquilano, dan Jacobs (2001) mengemukakan 14 prinsip Deming yang perlu diaplikasikan untuk memperbaiki kualitas produk yang dihasilkan. Ke 14 prinsip dimaksud disajikan di bawah ini:

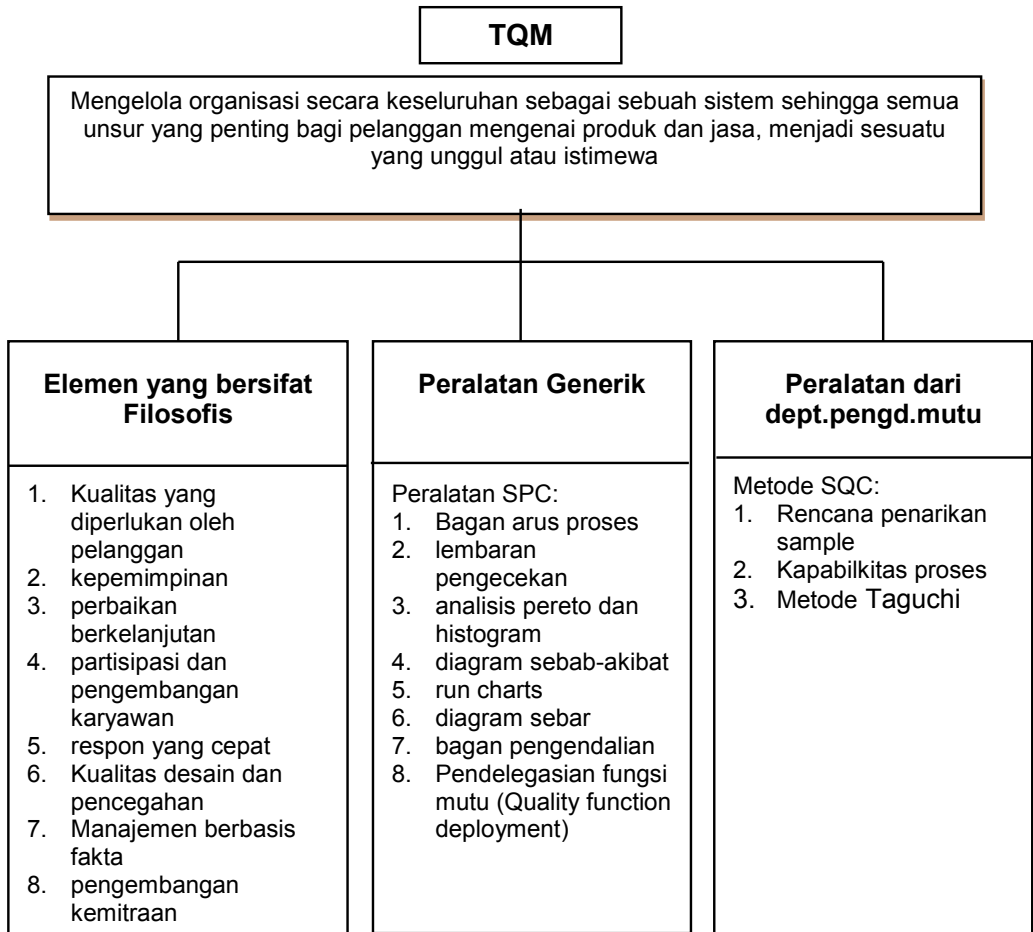
- a. Tetapkan tujuan inovasi dan perbaikan terus-menerus.
- b. Ambil filosofi baru, kita tidak dapat menerima kekurangan dan kesalahan lama.
- c. Hentikan ketergantungan pada inspeksi masal, persyaratkan bukti statistik untuk memperbaiki kualitas produk dan desain proses.
- d. Pilih beberapa pembekal atau pemasok berdasarkan komitmennya atas kualitas, bukan atas harga bersaing.
- e. Lakukan perbaikan proses produksi secara berkesinambungan dengan berfokus pada dua sumber utama penyebab masalah kualitas, yaitu sistem dan pekerja, dan karena itu tingkatkan produktivitas dan turunkan biaya.
- f. Lembagakan pelatihan pekerja yang berfokus pada pencegahan pemicu masalah kualitas, dan gunakan metode statistik pengendalian kualitas.
- g. Perbaiki kepemimpinan dari pada penyelia (*supervisor*) untuk membantu para pekerja untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik.

- h. Bangkitkan keterlibatan pekerja, usir rasa takut mereka, sehingga para pekerja merasa aman untuk memajukan pertanyaan atau meminta pengidentifikasian mengenai masalah sekitar kualitas.
- i. Hilangkan halangan di antara departemen, dan tingkatkan kerja sama berbasis tim di antara pekerja.
- j. Hapuskan slogan dan target numerikal yang akan mendorong pekerja mencapai volume keluaran yang tinggi tanpa lebih dahulu melihat, bagaimana tugasnya dikerjakan dengan baik.
- k. Hilangkan kuota numerikal yang harus dicapai oleh pekerja dengan biaya tertentu tanpa mempedulikan kualitas keluaran.
- l. Bangkitkan rasa bangga pekerja, keterampilan dan rasa percaya diri mereka melalui perbaikan supervisi dan proses pengerjaan sehingga para pekerja mampu mencurahkan seluruh kompetensinya.
- m. Lembagakan berbagai program pendidikan dan latihan mengenai metode perbaikan kualitas di seluruh lapisan organisasi, mulai level manajemen puncak sampai level bawahan, sehingga perbaikan berkelanjutan dapat berlangsung.
- n. Bangun komitmen dari manajemen puncak untuk mengimplementasikan ke 13 butir terdahulu.

Aplikasi butir-butir filosofi kualitas Deming di atas di bidang industri manufaktur di Jepang, Amerika dan Eropa telah membuktikan, industri manufaktur mampu meningkatkan kualitas keluarannya. Khusus di Jepang, dalam dekade 1960-an sebelum filosofi kualitas ini diterapkan, produk industri manufaktur Jepang selalu dikategorikan sebagai keluaran yang jelek. Tetapi sejak dekade 1970-an, sesudah falsafah kualitas Deming, dan

juga Juran diterapkan maka kualitas keluaran industri manufaktur Jepang, khususnya industri otomotif dan elektronika meningkat. Bahkan sekarang ini, keluaran industri manufaktur Jepang diterima sebagai keluaran yang sejajar bahkan lebih baik daripada keluaran industri yang sama di Eropa dan Amerika.

Lebih lanjut, Chase, Aquilano, dan Jacobs (2001) menyatakan, ada tiga elemen dari TQM, yaitu filosofi manajemen kualitas, peralatan generik, dan peralatan dari Departemen Pengendalian Kualitas. Filosofi TQM ini menyadari posisi penting dari pelanggan dan pemasoknya. Perusahaan harus menjalin hubungan yang baik dengan para pemasok dan para pelanggannya. Kerusakan dan cacat produk pada dasarnya dapat dihindari, dan dapat pula dihilangkan. Sekaitan dengan itu dikembangkan filosofi, bahwa *quality at the source*, sehingga usaha menghasilkan kualitas yang baik dimulai sejak pengadaan bahan adalah mustahil untuk menghasilkan kualitas yang baik dari bahan yang kurang baik. Perbaikan proses dan supervisi, akan menyampaikan perusahaan pada kondisi *zero defect output*. Selanjutnya, untuk mengukur keberhasilan, dipakai berbagai peralatan generik yang lazim disebut tujuh macam alat manajemen kualitas (*the seven tools of quality management*). Sedang peralatan pengendalian kualitas mencakup pengendalian kualitas secara statistik, meliputi rencana penarikan sampel, kapabilitas proses, dan metode Taguchi. Ketiga aspek TQM dimaksud disajikan pada gambar 1. di bawah



Sumber: diadaptasi dari Chase, Aquilano, dan Jacobs (2001,p.261)

Gambar 1
Elemen dari Total Quality Management (TQM)

BAB V

DIMENSI PRAKTEK *TOTAL QUALITY* MANAGEMENT (TQM)

A. Fokus pada Pelanggan

Secara tradisional pelanggan diartikan orang yang membeli dan menggunakan produk. Dalam perusahaan yang bergerak di bidang jasa, pelanggan adalah orang yang menggunakan jasa pelayanan. Pandangan tradisional ini menyimpulkan bahwa pelanggan adalah orang yang berinteraksi atau bertransaksi dengan perusahaan setelah proses produksi selesai, karena pelanggan adalah pengguna akhir produk, sedangkan orang yang berinteraksi dengan perusahaan sebelum proses produksi berlangsung dianggap sebagai pemasok, yang keduanya berada di luar perusahaan.

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 pelanggan.

Konsep pelanggan dan pemasok sebenarnya tidak dapat ditinjau hanya dari luar perusahaan. Pelanggan yang selama ini merupakan salah satu penentu keberhasilan perusahaan terlupakan dalam hal pemberian kepuasan. Pelanggan ini adalah pelanggan internal. Pelanggan internal (*internal customer*) adalah setiap orang yang ikut menangani proses pembuatan maupun penyediaan produk di dalam perusahaan atau organisasi.

Vincent Gaspersz (2002) mendefinisikan pelanggan adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performansi (*performance*) perusahaan. Manajemen perusahaan L.L. Freeport, Maine, dalam Vincent Gaspersz, (2002) memberikan beberapa definisi tentang pelanggan, yaitu:

1. Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kita yang tergantung padanya;
2. Pelanggan adalah orang yang membawa kita kepada keinginannya;
3. Tidak ada seorang pun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan;
4. Pelanggan adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa pelanggan (*customer*) adalah setiap orang atau badan yang berada baik dalam perusahaan maupun yang berada di luar perusahaan. Zulian Yamit (2002) mengidentifikasi dan mengklasifikasikan pelanggan atas; (1) Pelanggan internal (*internal customer*) adalah setiap orang yang ikut menangani proses pembuatan maupun penyediaan produk di dalam perusahaan atau organisasi; (2) Pelanggan perantara (*intermediate customer*), adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara untuk mendistribusikan produk kepada pihak pelanggan eksternal. Pelanggan perantara ini bukan merupakan pemakai akhir dari produk; dan (3) Pelanggan eksternal (*external customer*) adalah pembeli atau pemakai akhir yang sering disebut sebagai pelanggan yang nyata (*real customer*).

Segala upaya untuk meningkatkan kualitas tidak dapat dipisahkan dari kepuasan pelanggan, sebab fokus utama dari kualitas itu sendiri berbasis pada pelanggan. Pelangganlah yang akan menentukan sukses tidaknya usaha perbaikan kualitas yang dilakukan. Dengan demikian perlu dipahami jenis-jenis pelanggan dan komponen-komponen yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

1. Identifikasi jenis pelanggan

Pada dasarnya dikenal 3 (tiga) macam pelanggan dalam sistem kualitas modern, yaitu:

- a. Pelanggan internal (*internal customer*), pelanggan internal adalah orang yang berada dalam perusahaan yang memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan, seperti karyawan yang bekerja pada bagian-bagian pembelian, produksi, penjualan, pembayaran gaji, rekrutmen.
- b. Pelanggan antara (*intermediate customer*), pelanggan antara adalah mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk atau jasa. Termasuk sebagai pelanggan perantara antara lain, distributor yang mendistribusikan produk-produk, agen-agen perjalanan dan lain sebagainya.
- c. Pelanggan eksternal (*external customer*), pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk atau jasa yang dihasilkan, yang sering disebut pelanggan nyata (*real customer*). Pelanggan eksternal merupakan orang yang membayar untuk menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan.

2. Membentuk Fokus pada Kepuasan Pelanggan

Perusahaan yang berfokus pada pelanggan bersifat *outward-looking* dan kepuasan pelanggan merupakan prioritas strategi bagi organisasi maupun perusahaan.

Ada tiga faktor utama keberhasilan dalam membentuk fokus pada kepuasan pelanggan, adalah:

- a. Menyadarkan karyawan akan pentingnya kepuasan pelanggan;
 - b. Menempatkan karyawan untuk berinteraksi secara langsung dengan pelanggan;
 - c. Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan pelanggan.
- (Zulian Yamit, 2002).

Kepuasan pelanggan adalah ukuran utama dari kinerja perusahaan karena bisa memprediksikan kesuksesan atau kegagalan perusahaan di masa depan (Kanji dan Asher, 1993). Pemahaman tentang konsumen dan kebutuhan mereka, serta menyediakan barang dan jasa yang bisa memenuhi kebutuhan mereka adalah sangat penting di dalam mengimplementasikan TQM (Ishikawa, 1985). Hubungan yang erat dengan konsumen adalah diperlukan agar bisa menentukan apa kebutuhan konsumen dan agar bisa mendapatkan masukan tentang tingkat sejauh mana kebutuhan-kebutuhan itu dipenuhi. Keterlibatan konsumen adalah sangat penting di dalam proses desain dan pengembangan produk. Input adalah sangat diperlukan pada semua tahapan dari proses sehingga kemungkinan bahwa akan terjadi masalah kualitas ketika produksi mulai dijalankan akan menjadi jauh lebih kecil (Flynn *et al* 1994).

Perusahaan harus bisa merespon secara cepat terhadap permintaan konsumen dengan menggunakan ide-ide dan teknologi yang baru, menghasilkan produk-produk yang memuaskan atau melampaui pengharapan konsumen, mengantisipasi dan merespon kebutuhan dan keinginan konsumen yang terus berkembang agar perusahaan bisa terus mempertahankan daya saingnya di dalam pasar (Stalk *et al* Fandi dan Diana 2001).

Kesadaran semua karyawan akan pentingnya kepuasan pelanggan harus diimplementasikan dengan tindakan nyata bahwa semua karyawan juga merupakan pelayan, tapi bukan berarti bahwa jika karyawan sudah memiliki kesadaran akan pentingnya kepuasan pelanggan dapat menghilangkan munculnya kekecewaan (*complain*).

Banyak perusahaan yang berfokus pada kepuasan pelanggan mengalami keberhasilan dalam mengembangkan perusahaannya dan menjadikan fokus kepada kepuasan pelanggan sebagai dasar utama dalam kenaikan kompensasi dan promosi karyawan.

Goetsch dan Davis (2000:175) menyatakan beberapa keunggulan yang diperoleh perusahaan yang berfokus pada kepuasan pelanggan, diantaranya:

- a. *The customer must be the organization's top priority. The organization's survival depends on the customer.*
- b. *Reliable customers are the most important customers. A reliable customer is one who buys repeatedly from the same organization. Customers who are satisfied with the quality of their purchases from an organization become reliable customers. Therefore, customer satisfaction is essential.*

- c. *Customer satisfaction is ensured by high-quality products, it must be renewed with every new purchase.*

Pernyataan tersebut mengarahkan agar perusahaan dapat menjadikan konsumen sebagai prioritas utama dengan cara memberikan jaminan kualitas produk yang tinggi, untuk mendapatkan pelanggan yang nyata dan loyal, yang pada akhirnya akan meningkatkan penjualan.

Konsep TQM terhadap kepuasan pelanggan pada hakikatnya adalah bahwa pelanggan merupakan penilai terakhir dari kualitas sehingga prioritas utama dalam jaminan kualitas adalah memiliki piranti yang handal dan sah mengenai penilaian pelanggan terhadap perusahaan.

Konsep keterkaitan kepuasan pelanggan dengan kenaikan kompensasi dan promosi bertujuan memberikan kepuasan kepada karyawan sebagai pelanggan internal. Hal ini berangkat dari kenyataan bahwa sulit untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggan eksternal, jika pada saat yang bersamaan para karyawan merasa tidak puas atas apa yang mereka terima dari perusahaan, demikian pula sebaliknya, tidak ada artinya bagi perusahaan yang yang mampu memuaskan karyawan sebagai pelanggan internal jika mereka gagal dalam memuaskan pelanggannya.

Richard C. Whitely dalam bukunya ” *The Driven Company*”, yang dikutip oleh Goetsch and Davis (2000) mengemukakan bahwa perusahaan yang akan berhasil dalam membentuk fokus kepada kepuasan pelanggan memiliki 7 (tujuh) karakteristik sebagai berikut:

1. *Vision, Commitment, and climate*

Visi merupakan arah kemana perusahaan harus menuju, untuk mewujudkan visi tersebut semua level manajemen harus memiliki komitmen dan ketulusan yang besar terhadap tercapainya

kepuasan pelanggan. Komitmen ini diwujudkan dalam bentuk menjadikan fokus kepada pelanggan sebagai dasar utama promosi dan kenaikan kompensasi.

2. *Alignment with customers*

Perusahaan yang berfokus pada kepuasan pelanggan selalu mensejajarkan manajer dengan pelanggan. Perusahaan menyadari bahwa mensejajarkan manajemen dengan pelanggan merupakan kunci sukses. Oleh karena itu, perlu menerima masukan dari pelanggan dalam mengembangkan produk, memberikan kepuasan kepada pelanggan sesuai dengan yang dijanjikan dan memahami atribut produk yang disukai oleh pelanggan, hal tersebut merupakan tindakan nyata dalam mewujudkan sejajarnya manajemen dengan pelanggan.

3. *Willingness to find and eliminate customers problems.*

Mengidentifikasi masalah pelanggan dan keinginan mengatasi masalah pelanggan merupakan usaha untuk mewujudkan fokus kepada kepuasan pelanggan. Untuk mengidentifikasi masalah pelanggan, perusahaan harus selalu memantau keluhan pelanggan, selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan dan setiap perbaikan proses dan prosedur selalu berusaha untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

4. *Use of customer information*

Memanfaatkan informasi dari pelanggan dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada semua level manajemen untuk bertemu dengan pelanggan eksternal, sehingga manajemen

dan karyawan memahami kebutuhan dan harapan pelanggan. Informasi dari pelanggan digunakan untuk menciptakan harapan yang realitis kepada para pelanggan.

5. *Reaching out to customers*

Menunggu umpan balik dan informasi dari pelanggan secara pasif tidaklah cukup. Perusahaan harus selalu aktif melakukan pendekatan dengan pelanggan, sehingga pelanggan mudah untuk menyampaikan keluhan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Informasi ini yang diterima dari pelanggan memungkinkan perusahaan secara cepat untuk merespon keluhan pelanggan dan berusaha untuk mengatasi secara cepat pula.

6. *Competence, capability, and empowerment of people*

Kemampuan dan kesanggupan dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan harus ditunjukkan oleh setiap karyawan, untuk itu karyawan harus diberikan sumberdaya, dukungan dan kebebasan bertindak untuk melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan.

7. *Continuous improvement of products and processes*

Penyempurnaan produk dan proses dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan tuntutan dan informasi yang diterima dari pelanggan, untuk itu konsep *Plan-Do-Check-Action* (P-D-C-A) dapat diterapkan dalam usaha perbaikan secara terus menerus tanpa berhenti dan dijalankan di seluruh bagian organisasi.

B. Perbaikan Berkelanjutan

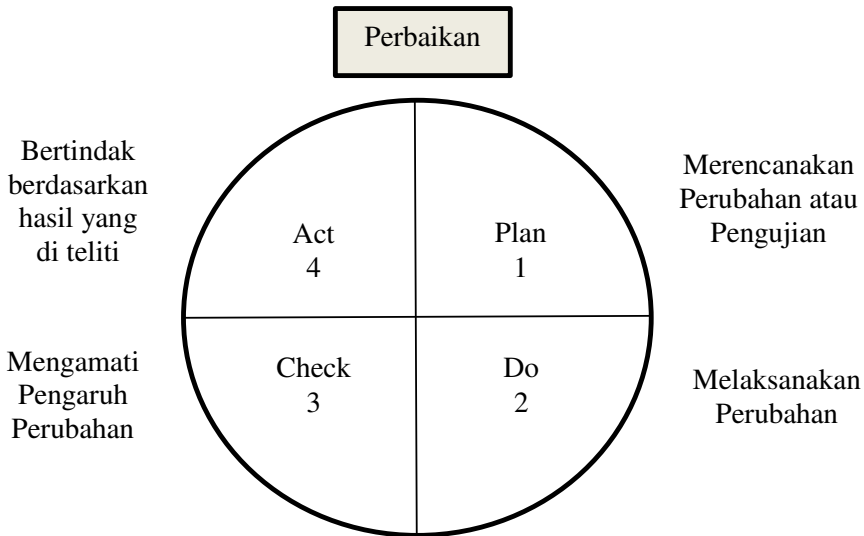
Russell dan Taylor (2000) menyatakan bahwa perbaikan kualitas berkelanjutan (*continuous quality improvement*) merupakan suatu sistem

praktis di bidang produksi yang dihasilkan dari pengalaman dengan cara coba-coba (*trial-and-error*) yang bertujuan untuk mengeliminasi hamburan (*waste*) dan menyederhanakan operasi. Selanjutnya, Chase dan Aquilano (1995) serta Chase, Aquilano, dan Jacobs (2001) menyatakan bahwa perbaikan kualitas berkelanjutan (*continuous quality improvement*) merupakan suatu bentuk pemecahan masalah yang dilakukan oleh para pekerja untuk memperbaiki kualitas pelaksanaan tugasnya melalui suatu pendekatan logis yang diterapkan setahap-demi-setahap. Memperhatikan pengertian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa perbaikan terus menerus adalah suatu metode yang dipakai untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan usaha peningkatan kualitas keluaran melalui langkah pemulihan kualitas terencana yang dilaksanakan secara bertahap, sekaligus mengeliminasi hamburan dan menyederhanakan proses pengerjaan. Memperhatikan perumusan itu, maka perbaikan terus menerus ini memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- a. Meningkatkan kualitas keluaran secara bertahap,
- b. Meningkatkan efisiensi proses melalui usaha penyederhanaan proses produksi atau operasi, dan
- c. Meningkatkan nilai tambah (*added-value*) proses produksi melalui eliminasi hamburan.

Alat untuk melaksanakan perbaikan kualitas berkelanjutan (*continuous quality improvement* atau di Jepang disebut *keizen*) adalah roda PDCA dari *Deming Wheel Diagram Pareto*. Roda Deming (Deming Wheel) adalah suatu kisi-kisi yang perlihatkan langkah berurutan dan berkelanjutan dalam pelaksanaan kegiatan perbaikan kualitas berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

PDCA ini selanjutnya dalam tahun 1990 disempurnakan oleh Deming menjadi PDSA, yaitu kata *check* diganti dengan *study*. Kata *study* (pengkajian) menurut Deming memiliki makna yang lebih dalam dan lebih luas dibandingkan dengan *check*. *Check* memiliki titik berat pada pemeriksaan, sedang *study* pada pengkajian untuk menghindari terjadinya cacat atau ketunakualitasan. Dengan demikian, *study* mengandung makna preventif, sedang *check* lebih bersifat represif. Bentuk umum Roda Deming disajikan dalam gambar di bawah.



Sumber: Nasution (2005)

Gambar 2
Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*)

Melalui PDCA, semua pekerja dan kelompok kerja diarahkan untuk merencanakan sendiri pekerjaannya, melaksanakannya tanpa menunggu

arahan dari atasan puncak, memeriksa dan mengendalikannya sendiri, sehingga hanya keluaran yang baik dan memenuhi standar yang diserahkan ketahapan atau kelompok kerja berikutnya. Jika terdapat penyimpangan atau ada unit yang dikerjakan yang tidak memenuhi standar atau cacat, maka pekerja atau kelompok pekerja itu sendiri yang harus melakukan kegiatan perbaikan. Dengan demikian, melalui PDCA, proses dapat meminimumkan risiko cacatnya. Pada gilirannya, akan mempertinggi penjaminan kualitasnya. Hanya produk yang baik yang diserahkan, sedang yang mengandung cacat, diperbaiki sebelum diserahkan ketahapan berikutnya.

Selanjutnya, melalui perbaikan kualitas berkelanjutan (*continuous quality improvement*), pekerja dididik dan dilatih untuk memperbaiki cara kerja dan kualitas pekerjaannya. Akibatnya, keluaran yang dihasilkan diharapkan menjadi semakin baik kualitasnya dan semakin efisien. Pada akhirnya, sistem akan menghasilkan keluaran yang semakin baik kualitasnya dan semakin rendah biayanya. Konsep inilah yang mendekatkan, bagaimana harga dan biaya yang berseberangan kutubnya, dapat semakin didekatkan. Keberhasilan melaksanakan konsep produksi ini akan memberikan bingkai keunggulan bersaing (*competitive edge*) kepada perusahaan atau unit bisnis yang dikelola.

Perbaikan kualitas adalah merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas. Proses tersebut memerlukan komitmen yang melibatkan dua aspek yang berinteraksi secara seimbang. Kedua aspek itu adalah aspek manusia (motivasi) dan aspek teknologi (teknik). Di negara Jepang proses ini dikenal dengan istilah Kaizen, yang dapat diartikan sebagai perbaikan kecil yang dilakukan secara terus-menerus, atau sering disebut (*continuous improvement*).

Pada suatu organisasi, kaizen menciptakan cara berpikir yang berorientasi pada proses dan bukan berorientasi pada hasil. Kaizen berorientasi proses berarti penyempurnaan yang berkesinambungan dalam organisasi mencakup masukan, proses, dan keluaran organisasi. Kaizen harus digunakan sebagai strategi sehingga dikenal istilah strategi Kaizen. Inti strategi Kaizen menurut Supriyono (1994) adalah: "Strategi yang didorong oleh para pelanggan agar manajemen berusaha melaksanakan penyempurnaan yang berkesinambungan sehingga dapat memuaskan

pelanggan dan memenuhi kebutuhannya jika perusahaan ingin bertahan hidup dan mencapai laba”.

Semangat yang tinggi dari Kaizen telah membawa perusahaan-perusahaan Jepang maju pesat dan unggul dalam kualitas. Berikut ini Vincent Gaspersz (2002) memaparkan semangat yang melandasi Kaizen: 1. Hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini, 2. Tidak boleh ada satu haripun yang dilewatkan tanpa perbaikan/peningkatan, 3. Masalah yang timbul merupakan suatu kesempatan untuk melaksanakan perbaikan/peningkatan, 4. Menghargai adanya perbaikan/peningkatan meskipun kecil. Perbaikan/peningkatan tidak harus memerlukan investasi yang besar.

Terdapat 4 (empat) pihak yang harus terlibat dalam perbaikan proses sebagaimana yang dikemukakan oleh Vincent Gazpersz (2002), sebagai berikut:

1. Pelanggan (*customers*), adalah pelanggan/orang yang akan menggunakan output secara langsung atau orang yang akan menggunakan output itu sebagai input dalam proses kerja mereka.
2. Kelompok kerja (*work group*), adalah orang-orang yang bekerja dalam proses untuk menghasilkan dan menyerahkan output yang diinginkan.
3. Pemasok (*supplier*), adalah orang yang memberikan input ke proses kerja, atau orang-orang yang bekerja dalam proses pada kenyataannya merupakan pelanggan dari pemasok.
4. Pemilik (*owner*), adalah orang yang bertanggung jawab untuk operasi dari proses dan untuk perbaikan proses tersebut.

Penerapan Kaizen dalam perusahaan akan membawa dampak positif khususnya pada perbaikan dan peningkatan kualitas. Menurut Prof. Yoshinobu Nayatani yang dikutip oleh Vincent Gazpersz (2002) penerapan Kaizen dalam manajemen kualitas akan memberikan dampak sebagai berikut:

1. Setiap orang akan mampu menemukan masalah lebih cepat;
2. Setiap orang akan memberikan perhatian dan penekanan pada tahap perencanaan;

3. Mendukung cara berpikir yang berorientasi pada proses;
4. Setiap orang akan berkonsentrasi pada masalah-masalah yang lebih penting dan mendesak untuk diselesaikan;
5. Setiap orang akan berpartisipasi dalam membangun sistem yang baru.

Proses implementasi konsep Kaizen dalam sebuah perusahaan memerlukan keterlibatan secara total dari semua level manajemen, mulai dari manajemen puncak sampai pada karyawan (*staf*). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Masaaki Imai (2001) tentang hirarki keterlibatan semua level manajemen perusahaan dalam penerapan konsep Kaizen adalah sebagai berikut:

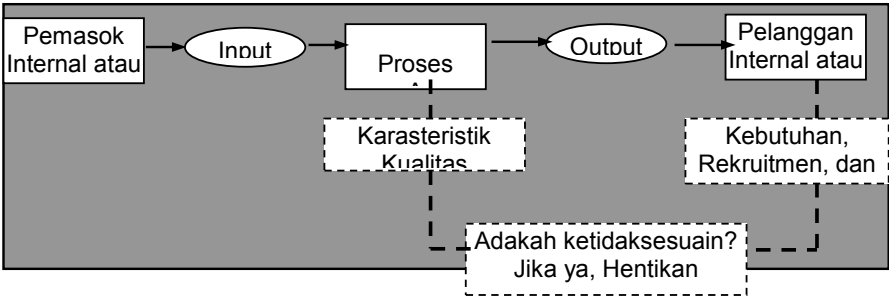
Tabel 2
Hirarki Keterlibatan KAIZEN

Manajemen Puncak	Manajemen Madya	Supervisor	Karyawan
▪ Bertekad mengintroduksi Kaizen sebagai strategi perusahaan; ▪ Memberikan dukungan dan pengarahan untuk Kaizen dengan mengalokasi sumber daya; ▪ Menetapkan kebijakan Kaizen	▪ Menyebarluaskan dan mengimplementasikan sasaran Kaizen sesuai pengarahan manajemen puncak melalui penyebarluasan kebijakan; ▪ Mempergunakan Kaizen dalam kapabilitas fungsional; ▪ Menetapkan dan memelihara standar; ▪ Mengusahakan karyawan sadar Kaizen melalui program pelatihan secara intensif; ▪ Membantu karyawan	▪ Mempergunakan Kaizen dalam peranan fungsional; ▪ Memformulasikan rencana untuk Kaizen dan memberikan bimbingan kepada karyawan; ▪ Menyempurnakan komunikasi dengan karyawan dan mempertahankan moral yang tinggi;	▪ Melibatkan dalam Kaizen melalui sistem saran dan aktivitas kelompok kecil; ▪ Mempraktekkan disiplin ditempat kerja; ▪ Melibatkan diri dalam pengembangan diri yang terus-menerus sehingga mampu memecahkan masalah secara

melalui penyebarluasan kebijakan dan audit; ▪ Membetuk sistem, menyusun prosedur dan struktur yang membantu memabantu Kaizen.	memperoleh keterampilan dan alat memecahkan masalah.	▪ Mendukung aktivitas kelompok kecil (gugus kendali kualitas) dan sistem saran individual; ▪ Menegakkan disiplin ditempat kerja; ▪ Memberikan saran Kaizen.	lebih baik; ▪ Meningkatkan keterampilan dan keahlian dalam bekerja melalui pendidikan dan latihan.
--	--	---	---

Sumber: Masaaki Imai (2001)

Semua pihak dalam perusahaan harus mengetahui visi strategis perusahaan, dan berusaha secara maksimal untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Perbaikan berkelanjutan sebagai salah satu dasar keberhasilan penerapan TQM merupakan alat pencapaian visi organisasi secara efektif. Dalam pencapaian visi perusahaan selalu didasari oleh identifikasi kebutuhan pelanggan dan proses pencapaian kepuasan pelanggan.



Sumber: Rao et.al. (1996:198)

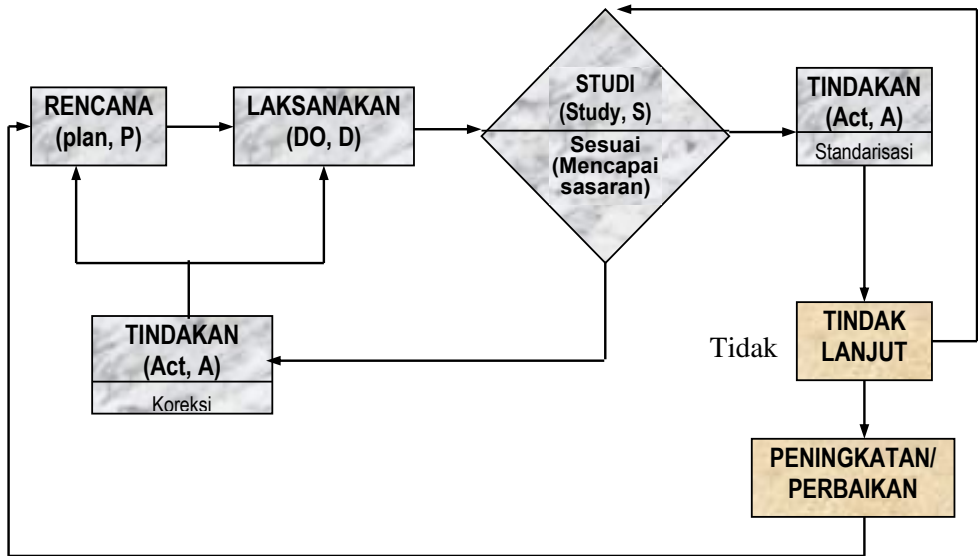
Gambar 3
Penghentian karena Ketidaksesuaian dalam Perbaikan Berkesinambungan

Dikemukakan oleh Rao *et al* (1996) bahwa langkah-langkah dalam proses perbaikan berkelanjutan telah banyak dikemukakan oleh para pakar kualitas, diantaranya Edward W. Deming (1989) yang dikenal dengan *seven step-method*, Mary Walton (1990) yang dikenal dengan “*Their eight steps*”, dan Tenner dan DeToro (1992), yang dikenal dengan 6 (enam) langkah perbaikan proses.

Pendapat Edward Deming yang dikutip Rao *et al* (1996) mengemukakan 7 (tujuh) langkah-langkah program perbaikan kualitas, yang dikenal dengan PDCA (*Plan-Do-Check-Act cycle*) yang terdiri dari:

1. Memilih masalah dan rencana perbaikan;
2. Analisis masalah;
3. Identifikasi penyebab;
4. Merencanakan tindakan;
5. Mengevaluasi tindak lanjut;
6. Standarisasi;
7. Implementasi dan pengembangan program.

Berikut dapat disimak dalam gambar di bawah ini, strategi kualitas yang mengikuti langkah-langkah perbaikan proses atau siklus Deming (PDCA):

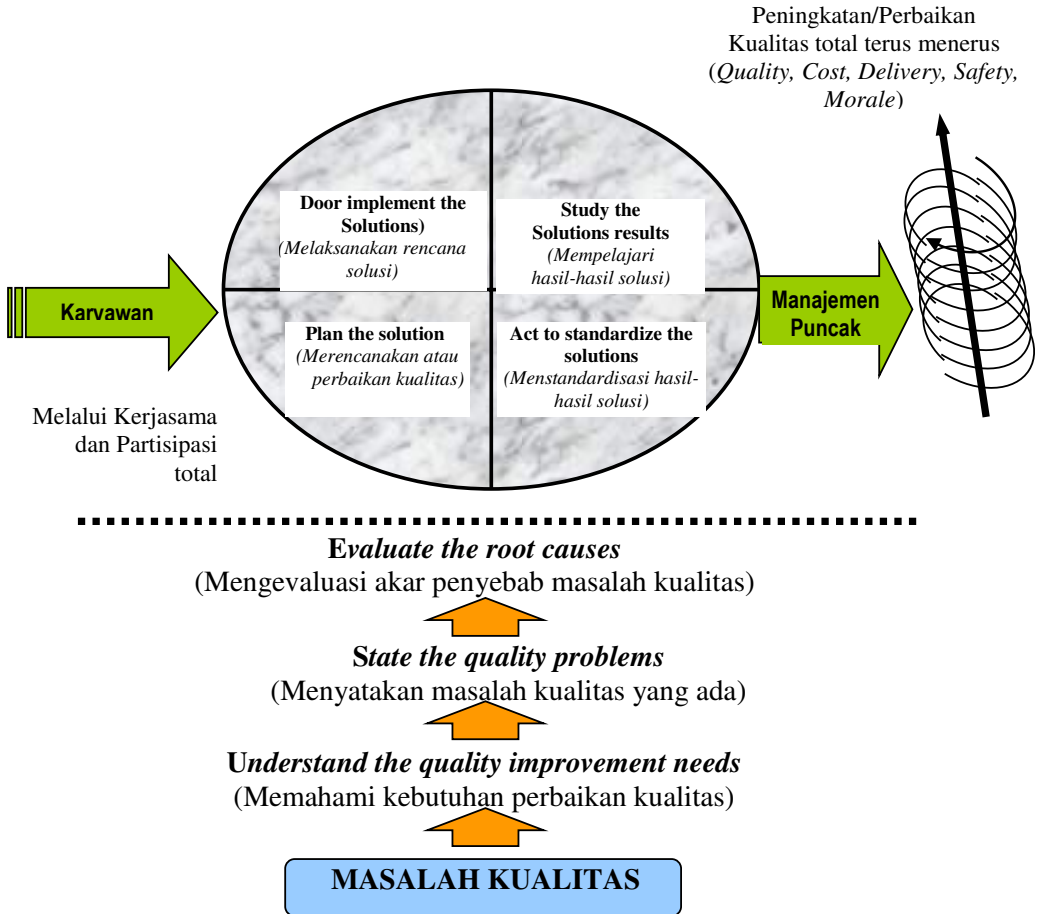


Sumber: Vincent Gaspersz (2002)

Gambar 4 Strategi Perbaikan Kualitas Mengikuti Siklus Deming (PDSA)

Gambar 3 tersebut di atas menunjukkan bahwa perbaikan manajemen kualitas harus diawali dari adanya suatu perencanaan strategis (P), selanjutnya dilakukan perubahan-perubahan sistem untuk melakukan pelaksanaan (D), melalui perubahan berupa perbaikan manajemen kualitas yang berlangsung secara terus-menerus akan menciptakan kultur atau budaya perusahaan yang peduli dan menempatkan kualitas sebagai tujuan utama (S), selanjutnya dibutuhkan komitmen semua pihak terutama pemimpin untuk mewujudkan kepemimpinan kualitas (*quality leadership*) (A). Vincent Gaspersz (2003) menyatakan bahwa metode peningkatan/perbaikan kualitas terus-menerus dapat dilakukan melalui

pendekatan USE- PDSA. Langkah-langkah perbaikan kualitas secara terus menerus dapat disimak dalam gambar berikut:



Sumber: Vincent Gaspersz (2003)

Gambar 5
Siklus USE-PDSA Untuk Peningkatan Kualitas Terus-Menerus

Langkah-langkah tersebut di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Memahami Kebutuhan Peningkatan/Perbaikan (*Understand improvement needs*). Model perbaikan proses dimulai dari penetapan atau spesifikasi sistem mana yang terlibat, agar usaha-usaha dapat terfokus pada proses bukan pada output. Aktivitas spesifik dalam langkah ini adalah:
 - a. Identifikasi output;
 - b. Identifikasi pelanggan;
 - c. Definisi kebutuhan pelanggan;
 - d. Identifikasi proses yang menghasilkan output;
 - e. Identifikasi pemilik proses.
2. Menyatakan masalah yang ada (*State the problems*)

Dalam langkah ini digunakan *flowchart* sebagai alat untuk mendeskripsikan proses. Pembuatan diagram alir dari proses akan memungkinkan untuk melakukan empat aktivitas perbaikan berikut:

 - a. Mengidentifikasi peserta dalam proses, berdasarkan nama, posisi, dan organisasi;
 - b. Memberikan kepada semua peserta dalam proses, suatu pemahaman umum tentang semua langkah dalam proses dan peranan individualnya;
 - c. Mengidentifikasi efisiensi, pemborosan, dan langkah-langkah *redundant* (berlebihan atau tidak perlu) dalam proses;
 - d. Menawarkan suatu kerangka kerja untuk mendefinisikan pengukuran proses.

3. Mengevaluasi akar penyebab masalah (*Evaluate the root causes*)
Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan diagram sebab akibat (diagram tulang ikan = *fishbone diagram*) dan bertanya mengapa, serta menggunakan teknik diskusi sumbang saran (*brainstorming*) dari tim kerjasama peningkatan/perbaikan kualitas total.
4. Merencanakan solusi Masalah (*Plan the solutions*)
Untuk memahami mengapa suatu masalah terjadi dan agar langkah-langkah ke arah perbaikan proses efektif dan efisien, maka dapat diajukan 3 (tiga) pertanyaan dasar, yaitu:
 - a. Apa yang menjadi masalah utama dalam proses?
 - b. Apa yang menjadi akar penyebab masalah dalam proses?
 - c. Apa yang merupakan sumber variasi dari proses?

Pertanyaan pertama dapat dijawab dengan menggunakan Prinsip Pareto, yang menyatakan bahwa sekitar 80% dari masalah disebabkan oleh 20% dari penyebab. Vilfredo Pareto, menemukan bahwa bagian terbesar dari kesejahteraan dimiliki oleh beberapa orang saja, sehingga menimbulkan maldistribusi dari kesejahteraan (*maldistribution of wealth*). Kunci perbaikan proses pertama kali adalah mengidentifikasi masalah utama dan memfokuskan perhatian pada masalah tersebut.

Pertanyaan kedua dapat dijawab dengan menggunakan diagram sebab-akibat (*cause-and-effect diagram*). Kaoru Ishikawa, seorang pakar kualitas, menyatakan bahwa tanda pertama dari masalah adalah gejala (*symptoms*), bukan penyebab

(*causes*), oleh karena itu perlu dipahami apa yang disebut sebagai gejala dan penyebab, dan akar penyebab (*root causes*).

Pertanyaan ketiga dapat dijawab dengan memahami jenis-jenis variasi Deming, yang menyatakan bahwa semua variasi adalah penyebab, yang diklasifikasi ke dalam penyebab umum (*common causes*), yaitu faktor-faktor di dalam sistem atau yang melekat pada proses operasi yang menyebabkan timbulnya variasi dalam sistem serta hasil-hasilnya, sehingga sering juga disebut penyebab sistem (*system causes*). Penyebab kedua adalah penyebab khusus (*special causes*), adalah kejadian-kejadian di luar sistem yang mempengaruhi variasi dalam sistem. Pada dasarnya variasi adalah ketidakseragaman dalam sistem sehingga menimbulkan perbedaan dalam kualitas pada produk yang sama.

5. Melaksanakan atau menerapkan rencana solusi terhadap masalah (*Do or implement the solutions*)

Pengembangan ide-ide untuk perbaikan proses harus ditujukan langsung pada akar penyebab masalah. Agar ide-ide yang dipilih untuk perbaikan proses efektif, maka terlebih dahulu diuji. Eksperimentasi ide-ide tersebut akan membantu menghindari kegagalan ketika ide-ide tersebut diimplementasikan dalam proses.

6. Mempelajari hasil solusi terhadap Masalah (*Study the solutions results*)

Langkah keenam dalam model perbaikan proses ini dimulai dengan perencanaan dan implementasi perbaikan-perbaikan

yang diidentifikasi dan diuji dalam langkah sebelumnya. Langkah ini bertujuan untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas dari proses yang telah diperbaiki, informasi yang diperoleh akan menjadi umpan balik untuk melaksanakan perbaikan proses selanjutnya.

7. Bertindak untuk menstandarisasikan solusi terhadap Masalah
(*Act to standardize the solutions*)

Hasil-hasil yang memuaskan dari tindakan solusi masalah harus distandardisasikan dan selanjutnya melakukan perbaikan terus-menerus pada jenis masalah lain. Apabila tindakan terhadap solusi masalah tidak memberikan hasil-hasil yang memuaskan, tindakan itu harus dikoreksi atau diperbaiki.

C. Pemberdayaan Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi adalah sumber daya manusia, dan bagaimana baiknya sumber daya manusia difokuskan untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi.

Pemberdayaan karyawan (*empowerment*) secara sederhana dapat diartikan sebagai pemberian wewenang dan kekuasaan kepada orang lain dalam pengambilan keputusan, kontrol terhadap pekerjaan mereka sendiri dan kemudahan untuk memuaskan konsumen (Evans & Lindsay, 1996).

Istilah “*empowerment*” dalam konteks manajemen relatif masih baru dikenal, namun akar-akarnya dalam teori manajemen sumber daya manusia sudah lama dikenal. Eksperimen yang dilakukan oleh Hawthorne di Westinghouse menunjukkan bahwa produktivitas meningkat ketika staf mereka merasa bahwa mereka diberi perhatian. Demikian pula pernyataan

yang dikemukakan oleh Stephehn Brandt bahwa “karena hasil-hasil finansial dan pangsa pasar bergeser ke arah menguntungkan perusahaan-perusahaan yang karyawannya setiap hari membawa serta otaknya untuk bekerja” (Clutterbuck, 2003).

Michael Osbaldeston, seorang *chief executive Management College*, pada tahun 1993 dalam David Clutterbuck (2002) menegaskan mengapa ia menganggap pemberdayaan telah menjadi begitu penting, sebagai berikut:

1. Kecepatan perubahan yang semakin tinggi, turbulensi lingkungan, kecepatan respon persaingan dan akselerasi permintaan-permintaan pelanggan menuntut kecepatan dan fleksibilitas tanggapan yang tidak cocok dengan cara kerja organisasi dengan model kontrol dan komando gaya lama.
2. Organisasi-organisasi sendiri tengah berubah, akibat dari *downsizing* (perampingan), *delayering* (pemangkasan hirarki struktur), dan desentralisasi. Upaya mencapai kinerja dalam situasi dan kondisi baru ini menuntut agar staf mengemban tanggung jawab yang jauh lebih besar.
3. Organisasi-organisasi menuntut kerja yang lebih lintas fungsi (*cross function*), kerjasama lebih padu diantara bidang-bidang, integrasi lebih baik dalam proses-proses jika organisasi yang bersangkutan ingin memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Kerja sama seperti itu bisa dicapai melalui pemberdayaan.
4. Bakat manajerial yang benar-benar baik semakin dipadang langka dan mahal. Menggunakan supervisi langsung terhadap staf yang mampu mengelola diri sendiri justru menambah

kesulitan-kesulitan yang sudah ada. Pemberdayaan memungkinkan bakat manajerial untuk lebih difokuskan pada tantangan-tantangan eksternal dan bukan pada *problem solving internal*.

5. Pemberdayaan dapat mengungkapkan sumber-sumber bakat manajerial, yang dulunya tidak dikenali, dengan menciptakan situasi dan kondisi yang representatif bagi pertumbuhan bakat.
6. Staf tidak lagi disiapkan untuk menerima sistem-sistem kontrol dan komando, semakin luas ketersediaan pendidikan, penekanan lebih besar pada pengembangan sepanjang hidup, dan tujuan kepastian keamanan kerja dan peningkatan yang mantap telah menyumbang pada situasi di mana pekerjaan dinilai berdasarkan kesempatan-kesempatan pengembangan yang ditawarkan (David Clutterbuck, 2003).

David Clutterbuck (2003) mengutip pendapat David E. Bowen, dan Edward E. Lawler dalam penelitiannya yang dilakukan untuk membandingkan kinerja lini produksi organisasi-organisasi yang diberdayakan dengan yang konvensional. Mereka mendefinisikan pemberdayaan kedalam empat aspek organisasi dengan para karyawan lini depan sebagai berikut:

1. Informasi mengenai kinerja organisasi;
2. Imbalan-imbalan yang didasarkan atas kinerja organisasi;
3. Pengetahuan yang memungkinkan para karyawan memahami dan menyumbang pada kinerja organisasi; dan
4. Kekuasaan untuk membuat keputusan-keputusan yang mempengaruhi arah dan kinerja organisasi.

Selanjutnya Bowen dan Lawler yang dikutip oleh David Clutterbuck (2003) mendefinisikan 3 (tiga) tipe pemberdayaan:

1. ***Suggestion involvement***, merupakan sebuah pergeseran kecil yang menjauhi model kontrol. Para karyawan didorong untuk menyumbang ide-ide melalui program-program saran formal atau lingkaran-lingkaran kualitas, tetapi aktivitas-aktivitas kerja sehari-hari tidak benar-benar berubah. *Suggestion involvement* bisa membuahkan pemberdayaan tanpa mengubah pendekatan lini produksi dasar.
2. ***Job Involvement***, merupakan penyimpangan yang signifikan dari model kontrol karena ia secara dramatis membuka kandungan pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan didesain ulang sedemikian rupa, sehingga para karyawan menggunakan aneka keterampilan. Pendekatan *job involvement* tidak mengubah keputusan-keputusan strategis tingkat yang lebih tinggi yang menyangkut struktur organisasi, kekuasaan, dan alokasi imbalan-imbalan. Semua ini tetap menjadi tanggung jawab manajemen senior.
3. ***High involvement***, adalah tingkat yang ketiga, organisasi-organisasi *high involvement* memberi para karyawan tingkat terendah. Keterlibatan perasaan para karyawan tidak hanya bagaimana mereka mengerjakan pekerjaannya, atau seberapa efektif kinerja kelompok, tetapi juga dalam kinerja total organisasi. Praktek setiap aspek organisasi berbeda dari organisasi yang berorientasi pada kontrol. Para karyawan mengembangkan keterampilan-keterampilan yang luas dalam

teamwork, *problem solving* dan operasi-operasi bisnis serta berpartisipasi dalam keputusan-keputusan manajemen unit kerja. Organisasi-organisasi *high involvement* seringkali menggunakan pembagian laba dan kepemilikan karyawan.

David Clutterbuck (2003) menyatakan bahwa dalam organisasi yang diberdayakan, salah satu tujuannya adalah menjamin agar kekuasaan; (1) tidak pernah "terkurung" di salah satu bagian tertentu organisasi, (2) bisa mengalir dengan bebas ke tempat lain pada waktu dibutuhkan.

Beberapa perusahaan besar menggunakan konsep pemberdayaan sebagai suatu strategi yang efektif dalam pencapaian kualitas (Ahire *et al* 1996). Dalam pemberdayaan, karyawan diharapkan dapat memeriksa dan mengontrol pekerjaan mereka sendiri. Selain itu, pemberdayaan karyawan penting diberikan pada karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan eksternal agar tujuan pencapaian kepuasan konsumen dapat dilaksanakan dengan tepat. Pemberdayaan karyawan juga bertujuan untuk peningkatan kesadaran terhadap tanggung jawab dan rasa memiliki pada karyawan, dan peningkatan keterlibatan karyawan (Ahire, *et al* 1996).

Schonberger (1994) dalam Vincent Gaspersz (2002) menyatakan bahwa agar TQM dapat berhasil diimplementasikan dan diinstitutionalkan, dibutuhkan perubahan-perubahan dalam manajemen sumber daya manusia. Praktek-Praktek manajemen sumber daya manusia tidak bebas sendiri, tetapi terkait dengan Praktek TQM dan harus selaras dengan perubahan-perubahan proses. Perubahan dibutuhkan dalam hal seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta penetapan balas jasa dan penghargaan kepada karyawan.

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang mengandalkan program pengembangan pada pemberdayaan dan keterlibatan karyawan. Namun pemberdayaan itu sendiri belum menjadi jaminan partisipasi penuh dari karyawan (Ahire, *et al* 1996), karena pada dasarnya manusia tidak dapat bekerja sendiri (Scully, 1996). Keterlibatan karyawan dapat berupa pembentukan tim-tim yang mengembangkan diskusi tentang pemecahan masalah ataupun perbaikan kualitas. *Quality circle* atau yang lebih dikenal dengan gugus kendali kualitas, merupakan salah satu bentuk tim kerja yang digunakan untuk membantu meningkatkan kualitas (Dilworth, 1996). Demikian pula banyak eksekutif menyadari bahwa dalam rangka penyampaian produk atau jasa ke konsumen, fokus pada proses serta pembentukan tim multifungsional sangat tinggi pengaruhnya (Meyer, 1994). Pemanfaatan tim kerja sebagai perwujudan keterlibatan karyawan seharusnya meluas baik di perusahaan manufaktur maupun jasa, perusahaan besar maupun kecil. Memang seharusnya pendekatan manajemen terhadap pencapaian keterlibatan karyawan perlu pula dijunjung tinggi terutama untuk mencapai kualitas yang bertaraf internasional.

Integrasi TQM dengan manajemen sumber daya manusia (*human resource management*), disebut sebagai *Total Quality Human Resource Management* (TQHRM). Keberhasilan TQM tergantung pada kontribusi sumber daya manusia. Langkah pertama dari implementasi TQM adalah membentuk tim kerjasama untuk bertindak sebagai kekuatan pendorong dari proses implementasi. Tim kerjasama harus disusun berdasarkan individu-individu yang dalam posisinya memiliki kontribusi signifikan kepada manajemen.

Survei yang dilakukan Lowery *et al* (2000) dalam Vincent Gaspersz (2002) terhadap elemen-elemen penting dari TQHRM yang diterapkan dalam perusahaan-perusahaan industri dapat disimak sebagai berikut:

Tabel 3
Elemen-Elemen Penting Dalam TQHRM

ELEMEN	PENERAPAN DALAM PERUSAHAAN (%)
Pelatihan keterampilan pekerjaan	94%
Pelatihan solusi masalah	94%
Penghargaan kepada karyawan	85%
Pembentukan kelompok kerja	79%
Pelatihan lintas-fungsi	74%
Perubahan dalam prosedur seleksi karyawan	68%
Perubahan dalam penilaian kinerja	65%
Penghargaan karyawan melalui kompetisi	55%
Kesempatan memperoleh bonus / pembayaran lebih	46%
Implementasi sistem insentif tim kerjasama	29%

Sumber: Vincent Gaspersz (2002)

Elemen pelatihan keterampilan pekerjaan dan elemen pelatihan solusi masalah merupakan dua elemen yang paling tinggi penerapannya, hal ini menggambarkan bahwa keterampilan dalam pekerjaan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas, dan keterampilan dalam mencari solusi masalah yang merupakan manifestasi dari pemberdayaan karyawan sehingga penting untuk membekali dengan alat-alat atau metode solusi masalah, sehingga karyawan mampu mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah sehari-hari.

Berdasarkan informasi tersebut di atas, dapat diketahui bahwa setiap aspek pengembangan TQM tergantung pada orang-orang yang sedang mengerjakan pekerjaan-pekerjaan produktif, sedang bekerja lebih cerdas, dan sedang membantu mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tersebut. Vincent Gaspersz (2002) mengemukakan bahwa pencapaian peningkatan kualitas melalui cara ini dalam TQM dikenal sebagai metode melibatkan karyawan (*employee involvement method*) atau disebut sebagai tim kerjasama (*work teams*) atau sering pula disebut tim lintas-fungsional (*cross-functional teams*).

Employee Involvement (EI) didefinisikan sebagai konsep yang menggunakan pengalaman, energi kreatif, dan kemampuan intelektual dari semua karyawan, dengan cara memperlakukan mereka dengan rasa hormat, memberikan informasi, dan melibatkan karyawan dalam proses pembuatan keputusan sesuai dengan bidang keahlian mereka. *Employee involvement* berfokus pada peningkatan kualitas dan memiliki 3 (tiga) elemen penting;

3. Tanggung jawab karyawan (*worker responsibilities*), berdasarkan filosofi TQM, operator dan pekerja harus menjadi orang-orang yang mandiri dan bertanggung jawab langsung untuk peningkatan proses, pengendalian kerja dan peralatan, dan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi.
4. Tanggung jawab manajemen (*management responsibilities*), peranan manajemen adalah menciptakan situasi yang memungkinkan karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.
5. Implikasi organisasi (*organizational implications*), perubahan peranan dari karyawan dan manajemen, akan memberikan

implikasi yang signifikan untuk organisasi dan cara bagaimana organisasi berfungsi. (Vincent Gaspersz 2002).

Penerapan konsep *employee involvement* akan membuat kesadaran setiap individu untuk bertanggung jawab atas tindakannya, sehingga setiap karyawan harus bertanggung jawab untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan yang diperlukan dan kemudian bertindak tanpa perlu diarahkan atau diperintah secara langsung. Vincent Gaspersz (2002) mengidentifikasi karakteristik umum dari individu atau karyawan yang memiliki kinerja yang unggul biasanya ditandai dengan beberapa hal berikut:

1. Secara terus-menerus selalu mencari gagasan dan cara penyelesaian tugas yang lebih baik;
2. Selalu memberikan saran-saran untuk perbaikan secara sukarela;
3. Menggunakan waktu secara efektif dan efisien;
4. Selalu melakukan perencanaan dengan menyertakan jadwal waktu;
5. Selalu bersikap positif terhadap pekerjaannya;
6. Dapat berperan sebagai anggota tim kerja sama yang baik sebagaimana juga menjadi pemimpin tim kerja sama yang baik;
7. Dapat memotivasi diri melalui dorongan dari dalam diri sendiri;
8. Memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik terhadap pekerjaannya serta mau menerapkannya dalam pekerjaan itu;
9. Mau menerima ide-ide atau saran-saran yang dianggap lebih baik dari orang lain;
10. Hubungan antar-pribadi dengan semua tingkat manajemen dalam organisasi berlangsung dengan baik;

11. Sangat menyadari dan mempedulikan masalah pemborosan dan inefisienasi dalam penggunaan sumber daya;
12. Mempunyai tingkat kehadiran yang baik;
13. Seringkali melampaui standar-standar yang ditetapkan;
14. Selalu mampu mempelajari hal baru dengan cepat.

Praktek-Praktek manajemen tradisional adalah bersifat sentralisasi dan mengembangkan struktur wewenang yang kaku, sedangkan TQM menerapkan struktur organisasi yang desentralisasi. Dengan demikian, jika karyawan dari organisasi itu telah terlibat dan mengadopsi ide-ide tanggung jawab pada sumber penyebab masalah, maka manajemen harus mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan yang telah dapat didayagunakan.

Konsep *employee involvement*, bukan jaminan bahwa dalam setiap jenjang pekerjaan tidak akan terjadi kesalahan atau kegagalan yang bersumber dari sumber daya manusia. Selama berlangsungnya proses desain melalui berbagai tahap, perancangan produk sampai pada penyampaian produk kepada pelanggan eksternal tidak akan terbebas dari pengaruh keterbatasan manusia. Pengaruh tersebut dapat berupa kekhilafan dan dalam beberapa hal juga dapat berupa kesengajaan.

Beberapa kegagalan umum dari penerapan konsep *employee involvement* yang diterapkan secara keliru antara lain:

1. Implementasi teknik *employee involvement*, yang dinyatakan tanpa suatu tujuan yang jelas oleh manajemen.
2. Kegagalan untuk memberikan pelatihan yang tepat, dalam hal ini manajemen dan karyawan membutuhkan pelatihan dalam teknik-teknik hubungan kerja yang baru.

3. Kegagalan dalam mendefinisikan sasaran dan ekspektasi, yang berkaitan dengan hasil-hasil perubahan yang dijabarkan secara jelas.
4. Kegagalan mendelegasikan wewenang dengan tanggung jawab, tanggung jawab pada sumber-sumber harus diberikan agar karyawan mampu melakukan perubahan-perubahan yang tepat.
5. Kegagalan membagi data dan informasi, manajemen harus mau membagi semua data dan informasi yang diperlukan, termasuk informasi tentang biaya dan pengeluaran lain.
6. Kegagalan dalam koordinasi, manajemen harus menjamin bahwa semua kelompok kerja berada di bawah koordinasi yang jelas, dan tidak bekerja sendiri-sendiri.
7. Kegagalan dalam mendengarkan karyawan, kebanyakan manajer gagal dan tidak mau mendengarkan suara dan pendapat karyawan. Dalam pengertian ini, mendengarkan berarti memahami atau mengerti, karena prinsip dasar dari metode *employee involvement* adalah bahwa karyawan yang bertanggung jawab melaksanakan perubahan-perubahan, sedangkan manajemen memberikan dukungan.
8. Kegagalan menerapkan peningkatan, setelah mendengarkan karyawan, maka manajemen harus bertindak untuk melakukan perubahan-perubahan yang dikembangkan oleh karyawan, karena bagaimanapun karyawan sendiri tidak akan mampu melaksanakan peningkatan yang berkaitan dengan perbaikan sistem, prosedur-prosedur, dan kebijaksanaan-kebijaksanaan.

9. Kegagalan dalam mengakui kegagalan, tidak semua upaya peningkatan selalu memberikan hasil yang memuaskan. Setiap kegagalan yang dihasilkan, seyogyanya dipandang sebagai pengalaman belajar positif, sehingga kegagalan yang sama tidak akan berulang di masa mendatang. Vincent Gaspersz (2002)

Dari penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa perencanaan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan dan mutlak, serta merupakan awal dari proses implementasi *total quality resource management*.

Juran J, (1989) menyimpulkan berbagai jenis kesalahan manusia yang umum dilakukan dan cara mengatasinya, sebagai berikut:

Tabel 4
Kesalahan Manusia dan Cara Mengatasinya

JENIS-JENIS KESALAHAN	CARA MENGATASINYA
Salah tafsir	▪ Defenisi yang tepat ▪ Daftar pengecekan ▪ Contoh-contoh
Keteledoran	▪ Tes bakat ▪ Reorganisasi kerja untuk mengurangi kesalahan dan kemonotonan ▪ Desain bebas kesalahan ▪ Redundansi ▪ Sistem anti salah ▪ Otomasis, <i>robotics</i>
Kurang keterampilan	▪ Ditemukannya kiat karyawan yang sukses ▪ Revisi teknologi untuk menampung kiat ▪ Melatih kembali

Kesalahan disengaja Kolorasi Bias Ketidakpedulian	▪ Meninjau desain rencana pengumpulan data ▪ Menghilangkan iklim saling menyalahkan ▪ Mengambil tindakan atas laporan, atau menjelaskan mengapa tidak diambil tindakan. ▪ Menerapkan sistem penilaian ▪ Memberikan penekanan yang seimbang terhadap tujuan ▪ Menyelenggarakan audit kualitas ▪ Menciptakan kompetisi, insentif ▪ Mengatur kembali penugasan.
--	---

Sumber: J. M. Juran (1995)

Para manajer biasanya memahami bahwa sumber kesalahan manusia memang ada dan dapat menjadi penghambat serius bagi pencapaian kualitas. Kesalahan ini juga selalu mendapat perhatian manajer untuk dapat menguranginya atau menghilangkan sama sekali, namun hal yang kurang disadari adalah cara apa yang perlu dilakukan untuk mengurangi kesalahan tersebut. Untuk itu seorang manajer harus mengetahui dan memahami hakikat kesalahan sehingga dapat dilakukan tindakan yang tepat untuk mengatasinya. Untuk itu diperlukan apa yang disebut oleh Juran J., (1989) sebagai “penginderaan”, penginderaan dilakukan dalam tiga kerangka waktu dari suatu operasi atau pelaksanaan kegiatan, yaitu; sebelum pelaksanaan, selama pelaksanaan dan sesudah pelaksanaan. Berikut tabel yang menjelaskan tujuan dari tiap-tiap bentuk penginderaan yang dikemukakan oleh Juran (1989:156):

Tabel 5
Bentuk-Bentuk Penginderaan

Keterangan	Sebelum Pelaksanaan	Selama Pelaksanaan	Sesudah Pelaksanaan
Tujuan Penginderaan	Untuk memahami peringatan dini mengenai pengaruh perencanaan kualitas pada operasi selanjutnya	Untuk menjaga operasi tetap sejalan dengan tujuan	Untuk mendapat pelajaran sebagai masukan-masukan perencanaan mendatang
Jenis Sensor	Sensor khusus peringatan dini	Biasanya diperlukan sensor biasa untuk mendapatkan data bagi pengendalian operasi	“Sejarawan” yang bisa berupa perencana atau analis puma waktu
Analisis informasi yang dapat dilakukan oleh:	Para Perencana kualitas	Armada operasi	Para perencana kualitas
Informasi yang diperoleh, dipergunakan oleh	Para Perencan kualitas	Armada operasi	

Sumberv: J.M. Juran (1995:156)

D. Komitmen Dari Manajemen Puncak

Literatur TQM menyebutkan bahwa dukungan dari manajemen puncak adalah salah satu faktor yang berpengaruh besar terhadap

kesuksesan dari implementasi TQM. Menurut Grover *et al* (2006), pembahasan tentang TQM tidak akan lengkap selama tidak menyebutkan tentang keterlibatan dari manajemen puncak. Peran penting dari komitmen manajemen puncak di dalam memberikan kepemimpinan telah ditekankan juga oleh beberapa organisasi yang berbeda, seperti Asahi Breweries Ltd. dari Jepang, Xerox, Inc. dari Amerika Serikat, Dunlop Ltd. dari Malaysia dan Dow-Corning Pvt. Ltd. dari Australia (Ahire *et al* 1996). Hampir semua penghargaan kualitas mengakui peran penting dari kepemimpinan dari manajemen senior di dalam menentukan tujuan, nilai dan sistem agar bisa memenuhi/memuaskan pengharapan konsumen dan meningkatkan kinerja dari organisasi. Brown *et al* (1994) telah mengidentifikasi bahwa kurangnya komitmen dari manajemen puncak adalah salah satu alasan mengapa terjadi kegagalan pada pengadopsian TQM. Menurut Garvin (1986), level kinerja kualitas yang tinggi selalu disertai dengan adanya komitmen organisasional terhadap tujuan itu dan kualitas produk yang tinggi tidaklah bisa terwujud jika tidak ada komitmen yang kuat dari manajemen puncak. Chapman dan Hyland (1997) menyatakan bahwa manajemen puncak memegang peranan penting di dalam mengubah suasana organisasional dengan cara memberikan kepemimpinan, dukungan dan juga komunikasi tatap muka. Manajemen puncak harus aktif dalam mengembangkan rencana kualitas agar bisa memenuhi tujuan bisnis, mengkomunikasikan falsafah perusahaan kepada pegawai dan melibatkan mereka di dalam upaya TQM dan kegiatan perbaikan, mendorong pegawai untuk mencapai tujuan mereka, serta memastikan adanya sumber daya yang memadai bagi pendidikan dan pelatihan pegawai.

E. Manajemen Kualitas Pemasok

Pasokan bahan baku secara berkesinambungan yang memiliki kualitas yang diperlukan adalah sangat penting bagi semua tahapan dalam manufaktur. Kualitas yang rendah pada produk yang disediakan pemasok akan menimbulkan biaya ekstra bagi pembeli dan mengurangi reputasi kualitas dari produk final yang dihasilkan. Hubungan yang luas dan berjangka panjang dengan pemasok bisa membantu dalam meminimalisir biaya inspeksi terhadap bahan baku (Juran dan Gryna, 1993). Menurut Garvin (1987), memprioritaskan kualitas dari bahan baku dan bukan hanya sekedar meminimalkan biaya adalah syarat agar bisa menghasilkan produk yang memiliki kualitas tertinggi. Pengembangan hubungan kerjasama jangka panjang dengan pemasok, partisipasi secara teratur dalam kegiatan kualitas yang dilakukan pemasok dan memberikan masukan tentang kinerja dari produk pemasok adalah sangat diperlukan agar bisa menjamin adanya pasokan yang berkesinambungan dari bahan baku yang memiliki level kualitas yang diinginkan (Zhang *et al* 2000).

F. Pendidikan Dan Pelatihan

Ada beberapa penelitian yang menyimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah salah satu faktor yang paling penting bagi kesuksesan implementasi TQM. Pendidikan dan pelatihan dalam konsep, saran dan teknik kualitas adalah sangat penting bagi pegawai agar pegawai memahami masalah-masalah yang terkait dengan kualitas (Ahire *et al* 1996). Chapman dan Hyland (1997) menyimpulkan bahwa memberikan pelatihan kepada pegawai untuk keterampilan pemecahan masalah adalah salah satu kegiatan yang paling penting bagi mewujudkan perubahan suasana organisasional di

dalam perusahaan. Perusahaan harus memandang pegawai sebagai sumber daya jangka panjang yang bernilai tinggi yang pantas untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan di sepanjang karir mereka. Selain itu, sumber daya yang memadai harus disediakan bagi pelatihan dan pendidikan. Biaya pendidikan dan pelatihan harus dipandang sebagai investasi dan bukan sebagai biaya semata. Partisipasi pegawai dalam manajemen di dalam sesi pelatihan akan meningkatkan kualitas dari sesi-sesi itu dan juga membantu untuk mengurangi kesenjangan antar pegawai. Ini akan menciptakan suasana kerja tim dan keterlibatan dalam implikasi dari sistem kualitas. Program pendidikan penyegaran (*refresher*) tentang konsep-konsep kualitas juga perlu diadakan agar bisa meningkatkan partisipasi pegawai dan menguatkan pengetahuan kualitas berdasarkan pada Praktek aktual (Chapman *et al* 1991).

Perusahaan yang ingin memperoleh manfaat dari TQM dan SPC harus memberikan pelatihan pada setiap orang di perusahaan tersebut. Manajemen eksekutif terlebih dahulu harus diberi pengertian mengenai orientasi terhadap filosofi TQM, termasuk eksplorasi mengenai TQM, manfaat implementasi TQM, hambatan untuk mencapai kesuksesan, dan penggunaan alat-alat TQM/SPC. Komponen perubahan yang penting bagi manajemen eksekutif meliputi peranan dan tanggung jawab manajemen, serta perencanaan strategis dan operasional.

Manajer level menengah atau penyelia diberi pelatihan seperti manajemen eksekutif. Tetapi perbedaannya adalah bahwa aspek perencanaan strategis lebih banyak ditekankan pada pelatihan bagi manajemen eksekutif. Waktu pelatihan lebih dialokasikan untuk alat dan

teknik-teknik TQM/SPC dengan tambahan sedikit perhatian pada masalah lingkungan dan aktivitas perilaku yang akan mendukung TQM/SPC.

Pelatihan pada staf teknis/profesional ditekankan pada keterampilan pemecahan masalah dengan menggunakan alat dan teknik kuantitatif, seperti diagram Pareto, distribusi frekuensi, histogram, perencanaan sampling, konstruksi diagram pengendalian, dan interpretasinya.

Pelatihan juga diberikan pada individu-individu yang akan berperan sebagai pelatih atau fasilitator dalam *in-house training* mengenai TQM/SPC. Kelompok individu tersebut kemudian akan:

1. Mempersiapkan pelatihan TQM/SPC sebelum diimplementasikan.
2. Berperan sebagai fasilitator pada tim perbaikan proses untuk menjamin bahwa tim berfungsi secara efektif dan alat serta teknik TQM/SPC digunakan dengan tepat.
3. Mempersiapkan pelatihan TQM/SPC yang lebih fresh kepada karyawan.
4. Melatih karyawan baru.

G. Evaluasi Pelatihan

Evaluasi pelatihan dimulai dari pernyataan tujuan yang jelas. Tujuan yang luas tidak akan membingungkan bila dibuatkan sasaran pelatihan yang lebih spesifik. Tujuan pelatihan merupakan konsep yang luas. Sasaran tersebut menerjemahkan tujuan tersebut menjadi lebih spesifik dan dapat diukur.

Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan, serta meningkatkan kualitas dan

produktivitas organisasi secara keseluruhan sehingga organisasi menjadi lebih kompetitif. Dengan kata lain, tujuan pelatihan adalah meningkatkan kinerja, dan pada gilirannya akan meningkatkan daya saing. Untuk mengetahui apakah pelatihan telah meningkatkan kinerja, manajer perlu mengetahui 3 hal berikut:

1. Apakah pelatihan yang diberikan itu sah (*valid*)?
2. Apakah karyawan mempelajarinya?
3. Sudahkah kegiatan pembelajaran tersebut menimbulkan perbedaan?

Pelatihan yang sah adalah pelatihan yang konsisten dengan tujuan pelatihan. Mengevaluasi validitas pelatihan dilakukan dengan dua tahap proses. Tahap pertama adalah membandingkan dokumentasi tertulis mengenai pelatihan (*outline* kursus, rencana pelajaran, kurikulum dan sebagainya) dengan sasaran pelatihan. Bila pelatihan sah dalam rancangan dan isi, dokumentasi tertulis akan sesuai dengan sasaran pelatihan. Tahap kedua adalah menentukan apakah pelatihan yang diberikan benar-benar konsisten dengan dokumentasi tersebut.

Untuk menentukan apakah karyawan sudah mempelajari apa yang diberikan dapat dilakukan dengan memberikan tes, tetapi tes tersebut harus didasarkan pada sasaran pelatihan. Jika pelatihan tersebut sah dan karyawan telah mempelajarinya, pelatihan tersebut seharusnya menghasilkan perbedaan dalam kinerja mereka. Kinerja yang meningkat berarti ikut meningkatkan kualitas dan produktivitas. Manajer dapat membandingkan kinerja sebelum dan sesudah pelatihan untuk melihat apakah pelatihan tersebut telah meningkatkan kinerja.

Evaluasi dengan kertas dan pensil saja bukan merupakan bentuk evaluasi yang memadai. Evaluasi tersebut lebih mengukur kharisma instruktur dari pada keterampilan, prinsip, dan aplikasi yang dimiliki oleh peserta pelatihan. Ukuran kesuksesan dari pelatihan dilihat dari apakah karyawan menggunakan alat-alat dan teknik TQM dalam proses pengembangan tim dan apakah mereka melaksanakan tanggung jawab kerjanya. Tindak lanjut evaluasi secara formal harus dilakukan dalam jangka waktu 60 hari, 6 bulan, dan 1 tahun setelah latihan selesai.

H. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu konsep abstrak, tetapi hasilnya nyata. Kadangkala kepemimpinan mengarah pada seni, tetapi sering kali 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, industri, dan bidang-bidang lainnya.

Robbins (1991) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Gibson *et al* (1991) 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 TQM, definisi yang diberikan oleh Goetsch dan Davis (1994) adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan

memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Definisi-definisi di atas pada hakikatnya mengandung kesamaan, di mana konsep dasarnya berkaitan dengan penerapannya dalam TQM, 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, 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 dari pada 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:

1. Tanggung jawab yang seimbang
Keseimbangan di sini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut.
2. Model peranan yang positif
Peranan adalah tanggung jawab, 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.
3. Memiliki keterampilan komunikasi yang baik
Pemimpin yang baik harus bisa menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat.
4. 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 ke arah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu.
5. 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 pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut.

Di samping 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):

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 :
 - a. Memberikan contoh perilaku etis.
 - b. Memilih orang-orang yang berperilaku etis sebagai anggota tim.
 - c. Mengkomunikasikan tujuan organisasi.
 - d. Memperkuat perilaku yang sesuai di dalam dan di luar organisasi.

- e. Menyampaikan posisi-posisi etis, secara internal dan eksternal.

Kepemimpinan bukanlah fungsi dari kharisma. Oleh karena itu seseorang tidak bisa hanya mengandalkan kharisma 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*. Ada beberapa karakteristik yang membedakan seorang pemimpin dengan *misleader* (Drucker, 1992) yaitu:

- a. Pemimpin menentukan dan mengungkapkan isi organisasi secara jelas.
- b. Pemimpin menetapkan tujuan, prioritas, dan standar.
- c. Pemimpin lebih memandang kepemimpinan sebagai tanggung jawab dari pada suatu hak istimewa dari suatu kedudukan.
- d. Pemimpin bekerja dengan orang-orang yang berpengetahuan dan tangguh, serta dapat memberikan kontribusi kepada organisasi.
- e. Pemimpin memperoleh kepercayaan, respek dan integritas.

I. Kepemimpinan Demi Tercapainya Kualitas

Dalam perspektif TQM, 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:

- a. Perbaikan kualitas
- b. Penurunan biaya
- c. Peningkatan produktivitas
- d. Penurunan harga
- e. Peningkatan pangsa pasar
- f. Kelangsungan hidup yang lebih lama dalam industri/bisnis
- g. Lapangan kerja yang lebih luas
- h. 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),

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
Pimpinan yang baik berusaha mempromosikan aspek kualitas di luar organisasi, baik melalui pemasok, distributor, maupun pelanggan.
3. Target yang agresif
Kepemimpinan yang baik mengarah pada 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 dilibatkan dalam tim-tim perbaikan interdepartemental.

7. Kontak dengan pelanggan

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

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 memenuhi atau melampaui harapan pelanggan, dan mengubah hasil perencanaan ke dalam tindakan.

2. Pengendalian Kualitas

Fungsi ini mencakup langkah-langkah: evaluasi kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual 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 bertanggung jawab 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 proses global yang kompetitif dan selalu berubah 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.

J. Gaya Kepemimpinan dalam Konteks TQM

Gaya kepemimpinan yang tepat dalam konteks TQM adalah kepemimpinan partisipatif yang lebih tinggi level/tingkatannya. Kepemimpinan partisipatif dalam pandangan tradisional meliputi usaha mencari masukan dari karyawan, sedangkan dalam pandangan TQM meliputi upaya menarik 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 TQM dapat diterapkan dengan baik, manajer harus didukung oleh para bawahannya, dimana mereka respek terhadapnya dan bersedia mengikutinya. Ada beberapa karakteristik yang harus dimiliki seorang manajer agar bawahannya dapat setia kepadanya. Karakteristik tersebut diantaranya meliputi:

- a. Rasa tanggung jawab yang besar
- b. Disiplin pribadi
- c. Bersifat jujur
- d. Memiliki kredibilitas tinggi
- e. Menggunakan akal sehat (*common sense*), sehingga dapat menentukan kapan harus bersikap fleksibel dan kapan harus bersikap tegas.

- f. Memiliki energi dan stamina tinggi
- g. Memegang teguh komitmen terhadap tujuan organisasi, setiap orang yang bekerja dengannya, dan terhadap pengembangan pribadi dan profesionalnya secara berkesinambungan.
- h. Setia dan tabah dalam menghadapi segala situasi, termasuk situasi yang paling sulit.

K. Teknik Pengawasan Kualitas Secara Statistik

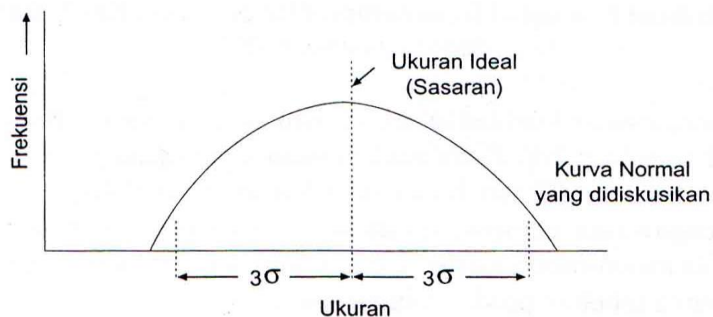
Teknik-teknik pengawasan kualitas secara statistik (SQC) merupakan metode statistik yang menerapkan teori probabilitas dalam pengujian atau pemeriksaan sampel pada kegiatan pengawasan kualitas suatu produk.

SQC disebut juga sebagai SPC (*Statistic Proses Control*). Menurut Goetsch (1997), SPC adalah metode statistik yang memisahkan variasi yang dihasilkan sebab-akibat dan variasi ilmiah untuk menghilangkan sebab khusus, membangun dan mempertahankan konsistensi dalam proses serta menampilkan proses perbaikan.

Tujuan pengawasan kualitas secara statistik adalah untuk menunjukkan tingkat reliabilitas sampel dan bagaimana cara mengawasi risiko. Hal ini memungkinkan para manajer membuat keputusan apakah akan menanggung biaya akibat banyak produk rusak dan menghemat biaya inspeksi atau sebaliknya. Teknik pengawasan kualitas secara statistik juga membantu pengawasan pemrosesan melalui pemberian peringatan kepada para manajer apabila mesin-mesin memerlukan beberapa penyesuaian agar mereka dapat menghentikannya sebelum banyak produk yang rusak.

L. Kontrol dan Variasi

Keluaran dari proses yang beroperasi secara tepat dapat digambarkan sebagai kurva berbentuk lonceng seperti dikemukakan dalam gambar 4.5 Sumbu X menggambarkan beberapa ukuran seperti bobot atau dimensi dan sumbu Y menunjukkan frekuensi pengukuran. Nilai ukuran yang diinginkan terletak pada pusat kurva dan variasi menghasilkan bobot pada sisi kiri atau kanan dari pusat kurva/lonceng. Tanpa alasan khusus yang berlaku pada proses 99,73% dari *output* akan berada antara plus dan minus batas 3σ . Derajat variasi di sekitar pusat ini adalah hasil dari sebab alamiah. Proses akan konsisten pada tingkat kinerja ini sepanjang bebas dari sebab-sebab variasi khusus.



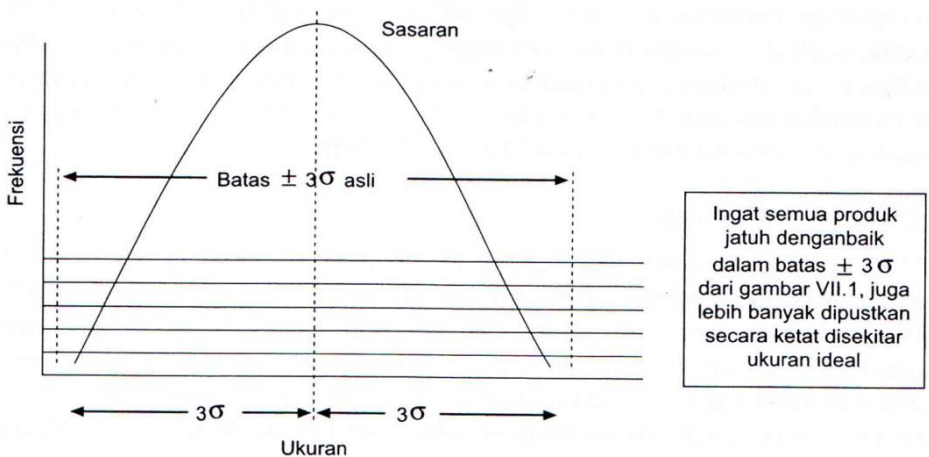
Sumber: Nasution (2005)

Gambar 6
Kurva Distribusi Frekuensi Kurva Normal

Bila kurva dipersempit, maka lebih banyak keluaran proses berada dalam kisaran ideal dan lebih sedikit yang jatuh di luar batas 3σ semula pada gambar 5 dalam gambar 6, kurva akan menjadi lebih sempit. Jika batas asli menghasilkan 2.700 unit yang dikesampingkan dari 1.000.000 unit, proses perbaikan yang diilustrasikan pada gambar 6 mungkin

mengurangnya sampai 2.700 unit atau bahkan kurang yang dikesampingkan. Ini berarti produk akan menjadi konsisten berkualitas tinggi dan produk yang rusak makin berkurang.

Variasi merupakan akibat dari sebab-akibat khusus dan sebab alamiah. Sebab khusus dapat dihilangkan dengan menggunakan pernyataan LIMA M dan menggunakan piranti/alat perbaikan proses (ada 10 piranti), misalnya diagram lembar periksa yang akan diuraikan di bagian berikutnya. Sedangkan sebab alamiah dapat diatasi dengan dilakukan perbaikan proses secara kontinu.



Sumber: Nasution (2005)

Gambar 7
Kurva Distribusi Frekuensi Dipersempit (Variasi Lebih Kecil)

Tujuan pengawasan kualitas secara statistik adalah untuk menunjukkan tingkat σ para manajer membuat keputusan apakah akan menanggung biaya akibat banyak produk rusak dan menghemat biaya

inspeksi atau sebaliknya. Teknik ini juga membantu pengawasan pemrosesan melalui pemberian peringatan kepada para manajer apabila mesin-mesin memerlukan beberapa penyesuaian agar mereka dapat menghentikannya sebelum produk yang rusak.

M. Implementasi dan Penyebaran SPC

Upaya menuju SPC bukan sesuatu yang gampang yang menuntut waktu dan komitmen dari personil kunci sebagai operator mesin. Diperlukan pelatihan personil dan biaya bila diperlukan penggantian peralatan/mesin, serta perubahan budaya organisasi menjadi budaya kualitas.

Tabel 6 adalah langkah-langkah dalam implementasi SPC yang tercakup tiga fase persiapan, perencanaan dan pelaksanaan dengan tujuh belas langkah, seperti gambar berikut:

Tabel 6
Implementasi SPC

Fase	Tanggung Jawab	Tindakan
Persiapan	Manajemen puncak Manajemen puncak Tenaga ahli intern atau konsultan	1.Komitmen SPC 2.Membentuk komite SPC 3.Pelatihan komite SPC
Perencanaan	Komite SPC, tenaga ahli intern atau konsultan <i>Quality assurance</i>	4.Menetapkan tujuan SPC 5.Pelatihan operator mesin dan personil pendukung 6.Memastikan kemampuan ukuran dan metode mengulang dan memproduksi

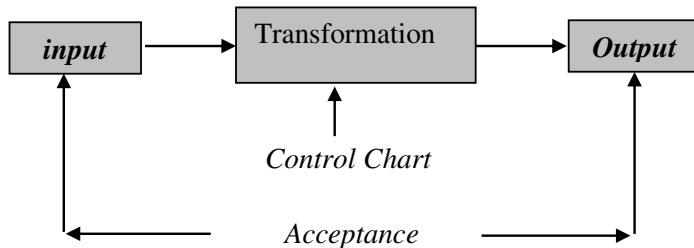
	Manajemen	kembali 7.Mendelegasikan tanggung jawab kepada operator sebagai peran kunci
Pelaksanaan	Komite SPC, operator pemasok dan pelanggan operator dengan bantuan tenaga ahli Tenaga ahli intern atau konsultan Operator Operator dan ahli operator Komite SPC dan Manajemen Operator dengan sesuai kebutuhan Semua	8.Bagian arus proses 9.Menghilangkan sebab-sebab husus dari variasi 10.Mengembangkan bagan kontrol 11.Mengumpulkan dan plot data SPC 12.Menentukan kapabilitas proses 13.Menanggapi kecenderungan data di luar batas 14.Menelusuri kecenderungan SPC 15.Menghilangkan akar penyebab dari sebab khusus dan variasi 16.Memperbaiki proses kontinu

Sumber: Nasution (2005)

Gambar 8 menunjukkan interaksi antara pengawasan kualitas dan produksi. Pengawasan kualitas secara statistik mengandung dua penggunaan umum, yaitu;

1. Untuk mengawasi pelaksanaan kerja sebagai operasi-operasi individual selama pekerjaan sedang berlangsung, dan
2. Untuk mengkuaitaskan apakah diterima atau ditolak sejumlah produk yang telah diproduksi.

Penggunaan metode statistik pada pengawasan kualitas dapat diketahui seperti gambar 8 dibawah ini.

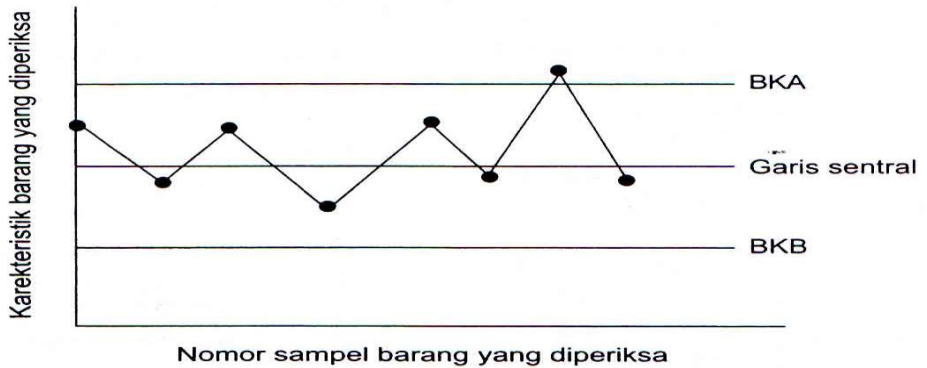


Sumber: Nasution (2005)

Gambar 8
Interaksi antara Pengawasan Kualitas dan Produksi

Teknik kualitas yang paling umum dilakukan dalam pengawasan kualitas ialah dengan menggunakan diagram kontrol *shewhart*, yaitu seperti gambar berikut. Garis sentral melukiskan nilai baku yang menjadi dasar per

hitungan terjadinya penyimpangan hasil-hasil pengamatan untuk tiap sampel. BKA atau batas kontrol atas garis yang menunjukkan penyimpangan paling tinggi dari nilai baku. BKB atau batas kontrol bawah adalah batas penyimpangan yang paling rendah.



Sumber: Nasution (2005)

Gambar 9
Diagram Kontrol Shewhart

Nilai tiap sampel berdasarkan statistik dihitung dan kemudian digambarkan dengan titik-titik dan dihubungkan dengan garis untuk dianalisis. Apabila titik-titik berada dalam daerah yang dibatasi oleh BKA dan BKB, maka proses produksi berada dalam kontrol sehingga penyimpangan kualitas masih dapat ditolerir. Sebaliknya, bila titik-titik berada di luar batas BKA dan BKB, maka proses produksi berada di luar kontrol. Dalam keadaan demikian, perusahaan harus mencari hal-hal yang menyebabkan banyaknya barang yang kualitasnya menyimpang dari kualitas standar, kemudian dibetulkan agar proses produksi kembali dalam kontrol.

Pada masukan dan keluaran dipergunakan teknik *acceptance sampling*, sedangkan pada proses transportasi dipergunakan metode diagram kontrol.

Berdasarkan gambar di atas, maka teknik-teknik pengawasan kualitas secara statistik dapat dibedakan atas diagram dan teknik-teknik *acceptance sampling* (Bounds, 1994 dalam Nasution 2005)

1. Metode diagram kontrol adalah sebagai berikut:
 - a. Diagram kontrol proporsi p ($\bar{p}$)
 - b. Diagram kontrol rata-rata $\bar{x}$ ($\bar{\bar{x}}$)
 - c. Diagram kontrol rentang R ($\bar{R}$)
 - d. Diagram kontrol cacat C (C)
 - e. Diagram kontrol cacat 100% *inspection*
2. Teknik-teknik *acceptance sampling* adalah sebagai berikut:
 - a. Kurva *operating characteristic*
 - b. *Average out going quality control*

BAB VI

PRODUKTIVITAS

Selain manajemen kualitas, manajemen produktivitas juga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Keduanya mempunyai hubungan yang sangat erat dalam meningkatkan kemampuan memperoleh laba. Dalam bab ini diuraikan definisi dan peranan produktivitas, sistem produktivitas tenaga kerja, manajemen produktivitas, jenis produktivitas, metode peningkatan produktivitas, cara meningkatkan kualitas, serta hubungan antara kualitas dan produktivitas harus memahami.

A. Pengertian dan Peranan Produktivitas

Di dalam ilmu ekonomi, produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (*output*, keluaran) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (*input*, masukan). Pada umumnya, nisbah ini berupa suatu bilangan rata-rata yang mengungkapkan hasil bagi antara angka keluaran total dan angka masukan total dari beberapa kategori barang/jasa, seperti biaya tenaga kerja dan bahan baku.

Pada dasarnya, setiap bentuk masukan bila dikuantifikasikan dapat digunakan sebagai faktor penyebut (pembagi) pada nisbah produktivitas. Atas dasar itulah orang dapat berbicara tentang produktivitas lahan,

produktivitas modal, produktivitas tenaga kerja atau produktivitas dari berbagai subkategori lain masing-masing faktor produksi.

Sampai sekarang ini, tenaga kerjalah yang lazim dijadikan faktor pengukur produktivitas itu. Hal ini disebabkan, pertama, besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa; kedua, masukan pada sumber daya manusia lebih mudah dihitung daripada masukan pada faktor-faktor lain, seperti modal. Menghitung berapa jumlah karyawan (lepas dari masalah perbedaan keterampilan dan intensitas kerja) dan jumlah jam kerja mereka jauh lebih mudah daripada mencari informasi mengenai faktor-faktor produksi lainnya. Di samping itu, perlu diingat bahwa kemajuan teknologi yang mempermudah cara pembuatan barang berasal dari perkembangan faktor tenaga kerja (lebih dari faktor lain manapun), maka kedudukan tenaga kerja sebagai unsur pengukur faktor produktivitas nampaknya makin sah dan sulit digoyahkan.

Sejak Orde Baru mengendalikan jalannya pemerintahan negara (1966), pemerintah Indonesia telah merintis program peningkatan produktivitas tenaga kerja langsung. Upaya itu dilakukan karena produktivitas ikut menentukan pembentukan angka indeks pertumbuhan nasional. Suatu negara atau industri dapat dikatakan mengalami kemajuan jika dapat mengurangi pengorbanan sumber daya untuk menghasilkan produk yang lebih besar dengan mutu yang lebih baik. Produktivitas tenaga kerja merupakan indikator yang paling peka bagi proses ekonomisasi ini, dan merupakan tolok ukur utama bagi kemajuan ekonomis yang dicapai. Peningkatan produktivitas secara keseluruhan akan menunjukkan potensi pengadaan barang dan jasa dalam jumlah yang lebih besar untuk setiap

pekerja sehingga lebih besar unsur-unsur kebutuhan hidup rakyat yang dapat dipenuhi sendiri. Ini berarti tingkat kesejahteraan rakyat bertambah tinggi. Alasannya adalah bahwa peningkatan produktivitas berarti peningkatan pendapatan pekerja dan peningkatan pendapatan selanjutnya menambah kuat daya beli masyarakat akan barang dan jasa.

Pada tahun-tahun awal 1970-an, pemerintah telah mendirikan Pusat Produktivitas Nasional dan Dewan Produktivitas Nasional, sejalan dengan upaya peningkatan produktivitas itu, yang dalam kenyataannya melempem dan tidak produktif. Namun, dengan meningkatnya desakan kebutuhan akan peningkatan produktivitas tenaga kerja dewasa ini, konon Departemen Tenaga Kerja akan menghidupkan kembali aktivitas kedua badan tersebut (1983).

B. Sistem Produktivitas Tenaga Kerja

Pada tingkatan perusahaan, diakui bahwa upaya memanajementi sumber daya manusia menyangkut banyak sekali tugas dan kegiatan. Sebagian besar waktu dan tenaga tercurah pada urusan-urusan hubungan industrial untuk berbagai macam hal yang acap kali tidak berkaitan dengan peningkatan produktivitas. Kegiatan-kegiatan itu memang penting, tetapi pada akhirnya, terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan akan ditanyakan apakah para pekerja sudah bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan, atau dengan kata lain, apakah sumber daya manusia telah dimanfaatkan secara optimum.

Dalam konsep manajemen, manusia diharapkan mau memanfaatkan tenaga sepenuhnya atau seoptimum mungkin untuk meningkatkan produktivitas, yang diikuti oleh terciptanya hubungan kerja yang bermutu

dengan konotasi menyenangkan, penuh tenggang rasa dan saling membangun. Dalam memanfaatkan sepenuhnya sumber daya manusia itu terkandung pengertian pembinaan struktur organisasi dan pengembangan mutu tenaga kerja, baik secara aktual maupun potensial.

Usaha ini menuntut keterlibatan seluruh perusahaan, di mana setiap orang dapat merasakan pentingnya produktivitas yang meningkat, lalu berperan serta. Jadi, dari pihak karyawan harus nampak bahwa bagi mereka, peningkatan produktivitas bukan sekedar alat kosmetik, artinya hanya digembar-gemborkan saja, tetapi tidak didukung oleh tindakan. Keterlibatan dalam meningkatkan produktivitas menurut beberapa program tindakan yang nyata, di samping komunikasi dan propaganda.

Bila tindakan itu tidak nyata, karyawan tidak akan melihat manfaat peran serta dalam meningkatkan produktivitas mereka. Para penyelia harus dapat melihat dengan nyata bahwa atasan mereka menegaskan kata-kata mereka dengan tindakan, dan dengan penuh kesadaran berkarya ke arah peningkatan produktivitas.

Tujuan, standar prestasi, dan berbagai bentuk harapan lain juga perlu dibuktikan dengan efektivitas yang lebih baik dan dapat dilihat. Dalam hal ini, setiap manajer harus diajak terlibat secara sadar dalam tugas meningkatkan penggunaan tenaga kerja secara efektif sebagai bagian dari pekerjaannya yang terpenting. Sikap ini juga harus ditularkan pada para penyelia, terutama dengan memberikan kepada mereka keleluasaan untuk mengelola hubungan manusiawi dengan para bawahannya secara lebih baik.

Akhirnya, peningkatan efektivitas sumber daya manusia harus dijadikan tolok ukur prestasi penyelia atau manajer. Berdasarkan

pengukuran inilah ditentukan antara lain kenaikan gaji atau pemberian bonus bagi mereka.

Dengan demikian, jelaslah bahwa pemanfaatan sumber daya manusia secara lebih baik memerlukan pengarahan dan kepemimpinan manajemen umum. Pengarahan dan kepemimpinan ini bukan sekedar reaksi basa-basi, tetapi tindakan yang afirmatif dan terus-menerus. Peningkatan produktivitas mustahil berhasil jika hanya dilancarkan dalam bidang-bidang tertentu saja. Untuk mencapai itu diperlukan keterpaduan gerak. Hal-hal seperti keterlibatan total, orientasi pada tindakan, kesinambungan, dan keterpaduan dikenal sebagai ciri-ciri sistem. Dengan demikian, masalah produktivitas bukan hanya masalah manajemen belaka, tetapi juga masalah sistem sebagai keseluruhan.

Peningkatan produktivitas merupakan masalah sistem dalam arti tertentu, karena ada banyak segi dari pekerjaan dan kegiatan perusahaan yang mempunyai dampak terhadap produktivitas tenaga kerja. Seperti telah disebutkan sebelumnya, ada beberapa bidang kerja yang dapat meningkatkan produktivitas, di samping perlunya pembenahan kembali beberapa bagian organisasi dan fungsi staf untuk menunjang peningkatan produktivitas semaksimal mungkin.

Pada kebanyakan perusahaan, jarang ditemui adanya kegiatan, teknik atau metode tunggal yang merupakan satu-satunya landasan bagi peningkatan produktivitas. Sebaliknya, pada umumnya sejumlah kombinasi teknik dan metode dianggap merupakan sarana yang paling efisien untuk meningkatkan produktivitas. Yang penting bagi masing-masing perusahaan ialah mengenali kegiatan mana saja yang paling relevan dan mempunyai potensi paling besar untuk meningkatkan produktivitas, lalu dibuatlah daftar

prioritas dan selanjutnya mengalokasikan sumber daya yang diperlukan pada bidang-bidang prioritas menurut jadwal waktu dan cara yang dianggap tepat.

C. Manajemen Produktivitas

Pada dasarnya produktivitas perusahaan merupakan akumulasi dari produktivitas individu-individu (karyawan-karyawan) sehingga untuk perbaikan produktivitas perusahaan diperlukan komitmen perbaikan yang seimbang antara aspek manusia (motivasi) dan aspek teknik (teknologi). Peningkatan produktivitas perusahaan harus dimulai dari tingkat individu. Pada dasarnya, setiap individu yang produktif memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Secara konsisten selalu mencari gagasan-gagasan yang lebih baik dan cara penyelesaian tugas yang lebih baik lagi.
2. Selalu memberi saran-saran untuk perbaikan secara sukarela.
3. Menggunakan waktu secara efektif dan efisien.
4. Selalu melakukan perencanaan dan menyertakan jadwal waktu.
5. Bersikap positif terhadap pekerjaannya.
6. Dapat berlaku sebagai anggota kelompok yang baik sebagaimana menjadi seorang pemimpin yang baik.
7. Dapat memotivasi dirinya sendiri melalui dorongan dari dalam.
8. Memahami pekerjaan orang lain yang lebih baik.
9. Mau mendengar ide-ide orang lain yang lebih baik.
10. Hubungan antarpribadi dengan semua tingkatan dalam organisasi berlangsung dengan baik.
11. Sangat menyadari dan memperhatikan masalah pemborosan dan

biaya-biaya.

12. Mempunyai tingkat kehadiran yang baik (tidak banyak absen dalam pekerjaannya)
13. Sering kali melampaui standar yang telah ditetapkan.
14. Selalu mempelajari sesuatu yang baru dengan cepat.
15. Bukan merupakan tipe orang yang selalu mengeluh dalam bekerja.

Berdasarkan identifikasi terhadap setiap individu dalam sistem organisasi di atas, kemudian dilakukan perencanaan yang terintegrasi dan komprehensif untuk meningkatkan produktivitas. Langkah-langkah perencanaan produktivitas pada dasarnya mencakup lima tahap berikut:

1. Menganalisis situasi yang mendalam.
2. Merancang program peningkatan produktivitas.
3. Menciptakan kesadaran terhadap produktivitas.
4. Menerapkan program peningkatan produktivitas.
5. Mengevaluasi program peningkatan produktivitas.

Berikut ini akan dikemukakan secara singkat masing-masing tahap di atas.

1. Menganalisis situasi yang mendalam

Langkah pertama dalam perencanaan peningkatan produktivitas haruslah dimulai dari analisis situasi yang mendalam terhadap faktor-faktor penyebab rendahnya tingkat produktivitas yang dialami pada saat sekarang. Beberapa penyebab umum dari rendahnya tingkat produktivitas adalah sebagai berikut:

- a. Rendahnya motivasi kerja karyawan.
- b. Pengiriman barang (produk) yang terlambat.

- c. Meningkatnya biaya-biaya untuk proses produksi dan pemasaran.
- d. Pemborosan berbagai sumber daya, seperti material, waktu, tenaga kerja, energi, dan lain-lain.
- e. Pemberian penghargaan karyawan yang tidak selaras dengan peningkatan produktivitas kerjanya.
- f. Konflik-konflik yang tidak terpecahkan sehingga menimbulkan rendahnya moral kerja dan frustrasi.
- g. Kegagalan perusahaan untuk selalu menyesuaikan dengan capaian peningkatan dan perkembangan kemajuan yang terjadi dalam suatu industri tertentu.

2. Merancang program peningkatan produktivitas

Program peningkatan produktivitas dirancang berdasarkan identifikasi penyebab timbulnya produktivitas yang rendah yang telah dilakukan dalam analisis situasi. Program-program spesifik harus dirancang berdasarkan informasi yang diperoleh dalam analisis situasi yang mendalam tersebut. Program-program tambahan yang bersifat lebih umum dapat ditambahkan untuk menciptakan iklim kerja yang lebih baik. Dengan demikian, akan dapat meningkatkan dampak dari suatu program spesifik yang dilakukan. Program-program umum dapat berupakompetisi gugus kendali mutu (*quality control circle*), perjalanan-perjalanan, kampanye, kegiatan-kegiatan pelatihan, saling membagi keuntungan, dan program insentif lainnya. Sasaran peningkatan produktivitas harus ditetapkan agar dapat diukur keberhasilannya. Katakanlah sasarannya adalah menaikkan produktivitas sebesar 5% atau 10%. Berdasarkan sasaran umum ini, kemudian dapat

diuraikan secara lebih spesifik, misalnya menaikkan produksi sebesar 10%, meningkatkan kualitas sebesar 15%, mengurangi pemborosan material sebesar 15%, perbaikan dalam tingkat kehadiran karyawan sebesar 10%, dan lain-lain. Dalam merancang program peningkatan produktivitas harus diusahakan agar program-program yang ditetapkan melibatkan semua orang dalam organisasi menggunakan pendekatan dari atas-bawah dan bawah-atas. Berbagai jalan alternatif untuk mencapai sasaran peningkatan produktivitas perlu diidentifikasi dan kemudian memilih prioritas mana yang terutama hendak dilaksanakan.

3. *Menciptakan kesadaran produktivitas*

Beberapa tindakan spesifik dalam usaha menciptakan kesadaran terhadap peningkatan produktivitas dapat dikemukakan sebagai berikut.

- a. Menyiapkan informasi yang menyeluruh tentang program-program peningkatan produktivitas yang akan dilakukan oleh organisasi.
- b. Menyiapkan saluran-saluran komunikasi untuk penyampaian umpan-balik.
- c. Memilih berbagai media untuk menciptakan kesadaran dan memperoleh umpan-balik, misalnya menggunakan surat dari manajemen puncak, poster-poster, label-label khusus, medali-medali, baju kaus, rapat-rapat, dan lain-lain.
- d. Menciptakan suatu kesan yang sungguh-sungguh melalui komunikasi dan tindakan nyata yang menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas merupakan masalah prioritas dari perusahaan.

- e. Melakukan suatu survei atau menyebarkan angket untuk mengetahui reaksi awal yang akan timbul apabila program-program peningkatan produktivitas akan diterapkan.

4. *Implementasi program peningkatan produktivitas*

Dengan menggunakan cara pengukuran produktivitas, yaitu rasio dari *ouput* terhadap *input*, kita dapat mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan program peningkatan produktivitas. Hasil-hasil dari program sebaiknya dipublikasikan melalui buletin perusahaan, koran, majalah, papan-papan pengumuman atau melalui pemberitaan secara khusus. Tindakan ini akan mendorong semangat kompetisi di antara para peserta program peningkatan produktivitas itu. Di samping faktor-faktor yang dikemukakan di atas, perlu pula diingat bahwa iklim organisasi yang baik secara nyata akan mengarah kepada perbaikan produktivitas. Struktur organisasi yang baik dan jelas akan memudahkan tercapainya perbaikan produktivitas dari organisasi perusahaan itu. Akhir-akhir ini banyak perusahaan telah menerapkan struktur matriks dalam upaya meningkatkan produktivitasnya. Berdasarkan studi yang dilakukan beberapa ahli mengungkapkan bahwa keberhasilan Jepang dalam meningkatkan produktivitas tergantung pada tiga faktor dominan, yaitu sebagai berikut:

- a. Adanya peran manajemen tingkat atas terhadap kegiatan peningkatan kualitas dan produktivitas.
- b. Adanya program tahunan peningkatan kualitas dan produktivitas.
- c. Adanya program pelatihan yang intensif.

5. *Mengevaluasi program peningkatan produktivitas*

Setelah program peningkatan produktivitas dilaksanakan, kemudian dievaluasi, untuk mengetahui seberapa besar terjadinya peningkatan produktivitas dan mengevaluasi terhadap tidak tercapainya program peningkatan produktivitas dengan mengidentifikasi faktor-faktor penyebabnya, untuk dilakukan perbaikan di masa yang akan datang.

D. **Jenis Produktivitas**

Pengukuran produktivitas dibedakan atas empat jenis lingkup, yaitu sebagai berikut:

1. Pengukuran produktivitas tingkat makro, yaitu secara nasional dan regional.
2. Pengukuran produktivitas tingkat sektoral, yaitu sektor industri, pertanian, jasa dan sektor-sektor lainnya.
3. Pengukuran produktivitas tingkat perusahaan.
4. Pengukuran produktivitas tingkat individu atau unit tertentu.

Metode pengukuran dapat dilaksanakan dengan 2 cara, yaitu dengan cara produktivitas total dan produktivitas parsial. Produktivitas total dinyatakan dengan perbandingan antara *output* dan seluruh *input* atau sumber daya yang digunakan, seperti tenaga kerja, modal, mesin, bahan baku, dan energi, sedangkan produktivitas parsial adalah pengukuran produktivitas untuk setiap sumber daya yang digunakan dalam proses produksi.

Dalam pengukuran produktivitas pada tingkat-tingkat yang lebih rendah dalam perusahaan terdapat tiga prinsip, yaitu sebagai berikut:

1. Para manajer bagian harus diminta untuk mengembangkan

ukuran-ukurannya sendiri.

2. Rasio-rasio produktivitas harus dikaitkan dengan semua tanggung jawab pekerjaan, yang menyajikan suatu ukuran yang sesuai dengan pekerjaan total.
3. Semua pengukuran produktivitas hendaknya dihubungkan dalam suatu pola hierarki.

E. Cara Meningkatkan Produktivitas

Pada dasarnya produktivitas merupakan konsep rasio, yaitu rasio *output* terhadap *input*, sehingga meningkatkan produktivitas, berarti membuat nilai rasio *output* terhadap *input* menjadi lebih besar. Dengan demikian, nilai rasio *output* terhadap *input* yang merupakan indeks produktivitas dapat dibuat menjadi lebih besar melalui peningkatan salah satu *output* pada tingkat *input* yang konstan, mengurangi penggunaan *input* atau kombinasi keduanya. Menurut Ross (1994:191), paling sedikit terdapat lima cara untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, yaitu seperti berikut:

1. Menerapkan program reduksi biaya

Reduksi biaya berarti dalam menghasilkan *output* dengan kuantitas yang sama kita menggunakan *input* dalam jumlah yang lebih sedikit. Jadi, peningkatan produktivitas melalui program reduksi biaya berarti *output* yang tetap dibagi dengan *input* yang lebih sedikit. Dalam melaksanakan program reduksi biaya tidak berarti bahwa semua komponen biaya harus dikurangi secara pukul rata, katakanlah memotong biaya sebesar 10%. Tidak demikian! Program reduksi biaya mengacu kepada menghilangkan

biaya-biaya yang dikeluarkan pada aktivitas-aktivitas yang tidak perlu. Dalam situasi perekonomian dengan tingkat kompetisi yang ketat, upaya peningkatan produktivitas melalui jurus reduksi biaya akan sangat efektif, karena kita mampu menekan biaya per unit *output* sehingga mampu meningkatkan daya kompetisi melalui penetapan harga produk yang kompetitif. Perusahaan juga akan mampu memuaskan konsumen karena produk-produk berkualitas yang dihasilkan pada tingkat biaya produksi yang rendah, menghasilkan dividen bagi pemegang saham, dan memberikan kesempatan kerja yang lebih luas.

2. Mengelola pertumbuhan

Peningkatan produktivitas melalui mengelola pertumbuhan berarti kita meningkatkan *output* dalam kualitas yang lebih besar melalui peningkatan penggunaan *input* dalam kuantitas yang lebih kecil. Berarti *output* meningkat lebih banyak, sedangkan *input* meningkat lebih sedikit. Dalam pendekatan peningkatan produktivitas melalui pengelolaan pertumbuhan, suatu investasi atau tambahan biaya yang dikeluarkan akan menghasilkan lebih banyak *output* dari investasi itu sehingga angka rasio *output* terhadap *input* akan meningkat. Peningkatan penggunaan kapital dan teknologi, desain ulang sistem produksi, meningkatkan aktivitas pelatihan (*training*) karyawan, desain dan pengembangan organisasi merupakan aktivitas-aktivitas nyata dalam mengelola pertumbuhan. Penerapan jurus ini akan sangat efektif, terutama bagi perusahaan-perusahaan yang berada pada kondisi di mana tingkat produksi dan penjualan sedang meningkat.

3. *Bekerja lebih tangkas*

Anda tidak perlu menyuruh orang untuk bekerja lebih keras, karena mereka telah bekerja dengan keras, tetapi suruhlah mereka bekerja dengan tangkas. Peningkatan produktivitas melalui jurus ini adalah dengan menggunakan *input* yang sama, kita meningkatkan *output*. Jadi, produksi meningkat, tetapi *input* tetap dalam jumlahnya, sehingga akan diperoleh biaya produksi per unit *output* yang rendah. Meningkatkan arus perputaran inventori dan memperbaiki desain produk merupakan aktivitas nyata dari jurus bekerja lebih tangkas.

4. *Mengurangi aktivitas*

Dalam situasi perekonomian yang sulit, seperti resesi ekonomi, tingkat inflasi tinggi, penerapan jurus ini akan sangat efektif. Jurus ini mengajarkan pada kita untuk mengurangi aktivitas produksi serta menghilangkan atau membuang aset yang tidak produktif. Jadi, kita meningkatkan produktivitas perusahaan melalui pengurangan sedikit *output* dan mengurangi banyak *input* yang tidak perlu.

5. *Bekerja lebih efektif*

Peningkatan produktivitas melalui jurus ini adalah kita meningkatkan *output* tetapi mengurangi penggunaan *input*. Caranya adalah dengan bekerja lebih efektif sehingga kita akan memperoleh *output* yang lebih banyak dengan menggunakan *input* yang lebih sedikit.

F. Metode Meningkatkan Produktivitas

Kebanyakan teknik, metode dan bidang pekerjaan yang secara efektif meningkatkan produktivitas dilukiskan pada tabel 7. Dalam gambar tersebut terdapat empat bidang pekerjaan yang mempunyai dampak besar terhadap produktivitas. Bidang yang pertama ialah investasi mesin untuk mengganti tenaga manusia. Bidang yang kedua ialah upaya yang diarahkan pada penentuan dan penerapan metode kerja yang paling efektif. Yang ketiga, yang sering kali merupakan peluang paling diremehkan untuk meningkatkan produktivitas ialah usaha menghilangkan praktik-praktik yang tidak produktif, yang biasanya menghambat peningkatan produktivitas. Bidang yang keempat ialah metode-metode personalia yang dapat digunakan manajemen untuk memanfaatkan secara lebih efektif sumber daya manusia dari suatu perusahaan.

Di dalam setiap bidang pekerjaan tersebut tercakup keberagaman teknik-teknik yang lebih spesifik. Penyempurnaan metode kerja misalnya, akan memerlukan teknik studi gerak dan waktu, penentuan metode kerja yang lebih baik, perancangan tempat kerja yang efektif atau pencapaian prosedur baru. Penggantian usaha manusia dengan mesin bisa berarti penambahan alat baru agar karyawan dapat bekerja secara lebih efektif atau berarti penggantian tenaga manusia dengan tenaga mesin semata-mata. Tetapi, di antara bidang-bidang pekerjaan itu dapat tercipta hubungan yang erat sekali. Penggunaan alat yang lebih baik misalnya, dapat menuntut pengembangan metode kerja yang lebih baik, peniadaan kebiasaan kerja yang tidak produktif lagi, dan dalam bidang manajemen personalia menuntut kegiatan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan baru.

Biasanya, jika kita berbicara tentang produktivitas tenaga kerja secara spesifik, yang dimaksudkan ialah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam/orang). Sedangkan peran serta tenaga kerja di sini ialah penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.

Perbandingan tersebut berubah dari waktu ke waktu karena peran serta tenaga kerja selalu berubah pula oleh pengaruh berbagai faktor. Di antara faktor-faktor yang besar pengaruhnya adalah tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial, teknologi, sarana produksi, manajemen, kesempatan berprestasi, kebijakan pemerintah di bidang produksi, investasi, perizinan, teknologi, moneter, fiskal, harga, distribusi, dan lain-lain.

Menurut Kussriyanto (1991: 3), peningkatan produktivitas pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat bentuk atau cara, yaitu sebagai berikut:

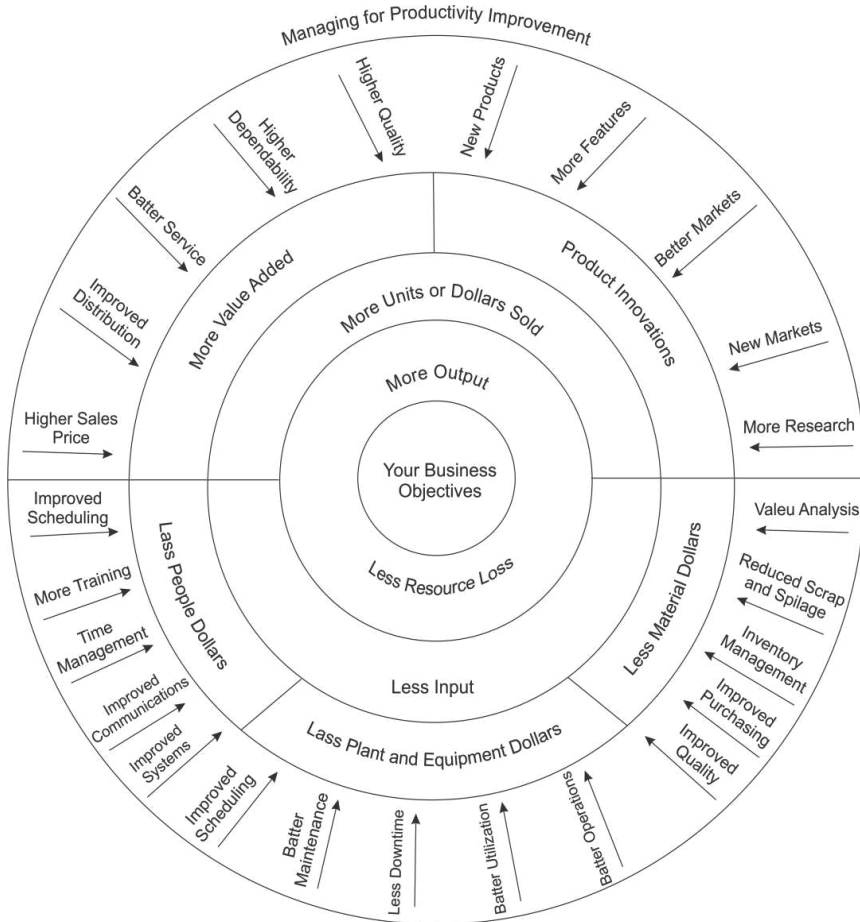
1. Pengurangan sedikit sumber daya untuk memperoleh jumlah produksi yang sama.
2. Pengurangan sumber daya sekedarnya untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar.
3. Penggunaan jumlah sumber daya yang sama untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar.
4. Penggunaan jumlah sumber daya yang lebih besar untuk memperoleh jumlah produksi yang jauh lebih besar lagi.

Keempat bentuk peningkatan produktivitas tersebut dikemukakan dalam tabel berikut ini.

Tabel 7 Bentuk Peningkatan Produktivitas

Uraian	Masukan	Keluaran	Indeks Produktivitas	Keterangan
Status Awal	100	120	$120/100 = 1,2$	
Langkah I	80	120	$120/80 = 1,5$	Kurangi sumber daya, keluaran konstan.
Langkah II	90	135	$135/90 = 1,5$	Kurangi sedikit sumber daya, keluaran meningkat.
Langkah III	100	150	$150/100 = 1,5$	Sumber daya konstan, keluaran meningkat.
Langkah IV	120	180	$180/120 = 1,5$	Masukan bertambah, keluaran bertambah lebih banyak.

Perbaikan produktivitas dilakukan dengan salah satu cara dari ke empat cara tersebut di atas. Konsep perbaikan produktivitas diilustrasikan dalam gambar 10. Gambar tersebut disebut sebagai roda produktivitas (Ross, 1994: 191). Dari gambar tersebut terlihat bahwa untuk menambah *output* diperlukan nilai tambah produk yang lebih besar dan inovasi produk. Sedangkan untuk mengurangi input dapat dilakukan dengan mengurangi biaya tenaga kerja, mengurangi biaya pabrik dan peralatan produksi, serta mengurangi biaya bahan baku.



Sumber: Nasution (2005)

Gambar 10 Roda Produktivitas(Ros 1994-191)

Usaha-usaha peningkatan produktivitas perusahaan dapat dilakukan dengan enam pendekatan.

1. Pendekatan produktivitas tenaga kerja.
2. Pendekatan produktivitas modal.

3. Pendekatan produktivitas produksi.
4. Pendekatan produktivitas organisasi.
5. Pendekatan produktivitas penjualan.
6. Pendekatan produktivitas produk.

Pendekatan-pendekatan nomor 1, 4, 5, dan 6 merupakan pendekatan teknologi perangkat lunak. Pendekatan-pendekatan nomor 2 dan 3 merupakan pendekatan teknologi perangkat keras dan perangkat lunak. Bobot pendekatan teknologi perangkat lunak menonjol sekali, karena semuanya merupakan kumpulan tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas atas dasar sumber-sumber yang telah tersedia di perusahaan. Pengecualian mungkin terdapat dalam hal dilakukannya investasi baru sebagai kelanjutan dari tindakan analisis investasi.

Hampir keseluruhan dari 32 jenis tindakan yang disebutkan dalam kolom paling kiri merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan. Partisipasi para karyawan mendukung usaha manajemen sangat diperlukan untuk keberhasilan usaha peningkatan produktivitas. Hal ini dapat ditinjau satu per satu pada bermacam-macam tindakan yang diperlihatkan dalam tabel tersebut.

Selain dari keahlian manajemen yang dapat dipergunakan untuk melakukan tindakan-tindakan itu, pekerjaan analisisnya terutama dapat dilakukan oleh ahli teknik industri. Sebagaimana diketahui, pada tahun-tahun setelah Frederick W. Taylor, para industrial engineers dikenal dengan sebutan pakar efisiensi dan efisiensi itu serupa dengan produktivitas, meskipun tidak sama. Sebagai catatan dapat dikemukakan, bahwa usaha peningkatan efisiensi, terutama memperhatikan peningkatan penggunaan masukan-masukan, sedangkan *output* menunjukkan efektivitas yang dicapai.

G. Kualitas dan Produktivitas

Bangsa Jepang disarankan oleh Ishikawa menganut falsafah mendasar dalam manajemennya, yaitu perbaikan kualitas, yang kemudian disebut *total 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 berantai 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 lain perkataan, kualitas lebih dahulu atau produktivitas dalam kita melakukan perencanaan strategik?

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

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

1. Dalam operasi produksi= 1 : 1
2. Dalam desain proses= 10 : 1
3. Dalam desain produk= 100 : 1

Selanjutnya, angka banding pengaruh terhadap perbaikan kualitas jasa adalah sebagai berikut:

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

Dari data tersebut dapatlah disimpulkan bahwa dalam organisasi, usaha yang baru atau proyek yang baru perlu dimulai dengan aspek kualitas dalam melaksanakan desain produk.

Fokus strategi tersebut kemungkinan akan berubah apabila kita menghadapi organisasi yang sedang berjalan. Dalam keadaan yang demikian itu, kita perlu mendalami penghayatan terhadap situasi dengan menggunakan cara pemecahan persoalan, seperti antara lain diagram sebab-akibat untuk mengetahui persoalan mana yang perlu kita pecahkan terlebih dahulu: kualitas, produktivitas atau kualitas kehidupan kerja, sebagaimana tampak pada bagan segitiga integrasi pada gambar 11.

Apabila dalam menggunakan cara pemecahan persoalan tersebut kita menemukan bahwa persoalan utama adalah kualitas, maka persoalan kualitas kita pecahkan terlebih dahulu. Demikian juga apabila persoalan utama adalah produktivitas, maka produktivitaslah 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 mana pun kita mulai, yang menjadi sasaran utama adalah pengendalian biaya yang terletak pada titik pusat (titik berat) segi tiga. Ini berarti bahwa penggunaan biaya harus betul-betul diarahkan untuk pemecahan persoalan yang dihadapi oleh organisasi.

Untuk memilih langkah mana yang akan diambil, maka berdasarkan prinsip *interactive planning* sebagaimana dikemukakan oleh Profesor

Thomas Lee pada simposium LPI - WAPS pada tanggal 1 November 1994, pejabat-pejabat utama organisasi perlu diajak untuk berpartisipasi guna melakukan perencanaan strategis.

Sebagai kesimpulan, perlu dikemukakan lagi di sini bahwa persoalan mendasar yang dihadapi oleh organisasi bukannya yang mana yang harus didahulukan, melainkan siapa yang harus diutamakan, yang jelas adalah pelanggan.



Gambar 11

Kualitas Kehidupan Kerja

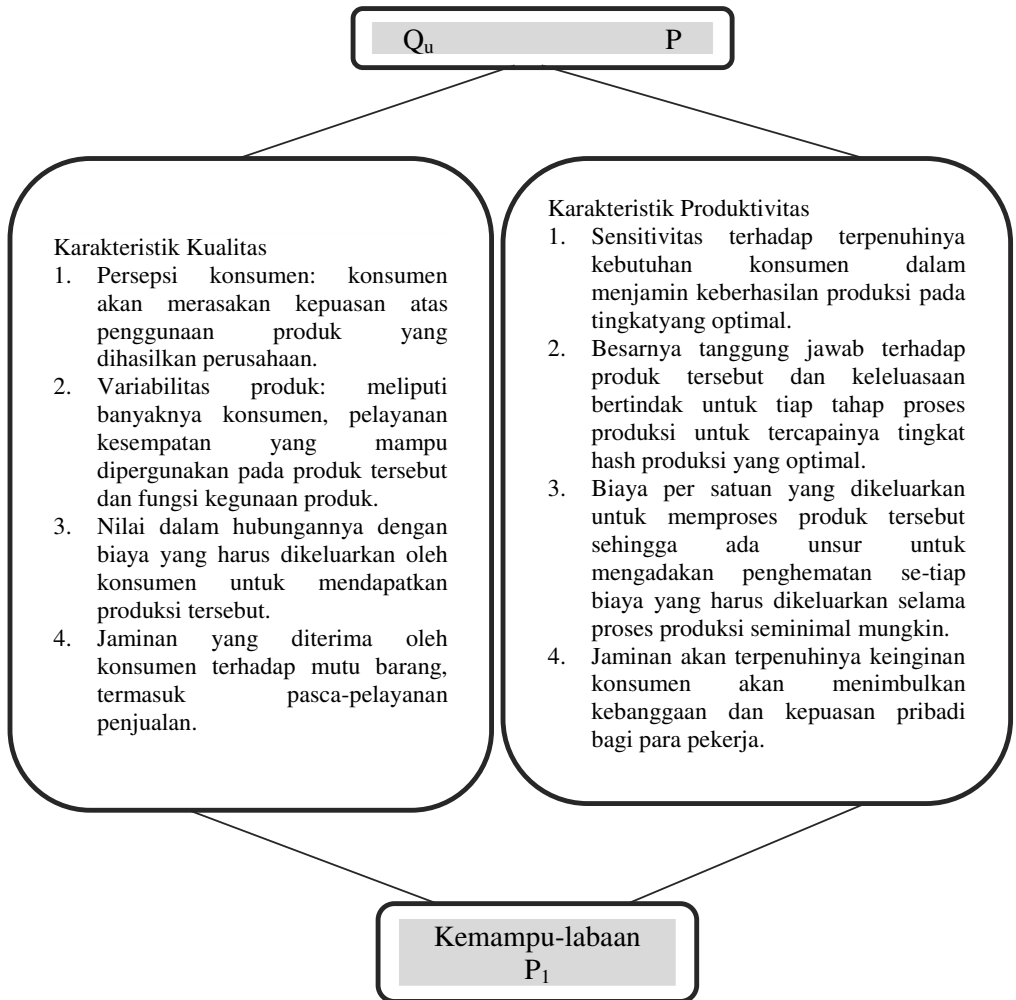
H. Hubungan Produktivitas, Kualitas, dan Kemampu-labaan

Upaya peningkatan mutu memang tidak dapat dipisahkan dari usaha peningkatan produktivitas. Usaha yang berlebihan untuk mendorong produktivitas bisa mengorbankan mutu dari *output*. Sebaliknya, fokus yang berlebihan pada peningkatan mutu bisa mengurangi perhatian untuk memperbaiki produktivitas, bahkan mungkin akan mengorbankan

produktivitas demi mengejar mutu yang tinggi. Keduanya saling berhubungan dan saling melengkapi satu sama lain.

Bila kualitas dari produktivitas dihubungkan dengan secara sungguh-sungguh akan menghasilkan kemampu-labaan. Seluruh prinsip dari hubungan mutu dan produktivitas serta kemampuannya dalam menghasilkan laba terletak pada kesadaran dari para pelanggannya untuk mengetahui apa-apa, khususnya produk yang bermutu dengan harga relatif murah.

Hubungan antara kualitas, produktivitas, dan kemampu-labaan dikemukakan pada gambar 12 berikut.



Gambar 12
Hubungan Produktivitas, Kualitas, dan Kemampu-labaan

Di mana: Q_u = kualitas yang diterima konsumen

P = produktivitas direfleksikan dengan apa yang dihasilkan pekerja

P_1 = kemampu-labaan

BABVII

KUALITAS PELAYANAN (*SERVICE QUALITY*)

Tujuan pembahasan pada bab ini adalah agar dapat memahami dan menjelaskan tentang konsep *service quality*, yang meliputi hal-hal berikut:

- A. Definisi dan klasifikasi jasa
- B. Karakteristik jasa
- C. Strategi perusahaan jasa
- D. Mengelola mutu jasa
- E. Prinsip manajemen jasa

Produk jasa merupakan produk yang unik yang beraneka ragam, yang tumbuh sangat cepat, di mana pada tahun 1993 mencapai 79% pekerjaan di Amerika Serikat. Dalam bab ini dikemukakan definisi jasa, klasifikasi jasa, karakteristik jasa, strategi perusahaan jasa, bagaimana mengelola mutu jasa, dan prinsip manajemen jasa.

A. Definisi dan klasifikasi jasa

Jasa (*service*) adalah aktifitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Produksinya mungkin terikat atau tidak pada produk fisik (kotler, 1996:467).

Tawaran perusahaan ke pasar biasanya mencakup beberapa jasa. Komponen jasa dapat merupakan bagian kecil atau bagian utama dari total penawaran.

Kotler (1997:83) membedakan penawaran menjadi lima kategori:

1. *Barang berwujud murni*: penawaran hanya terdiri dari barang berwujud, seperti sabun, pasta gigi atau barang. Tidak ada jasa yang menyertai produk itu.
2. *Barang yang disertai jasa*: penawaran terdiri dari barang berwujud yang disertai dengan satu atau beberapa jasa untuk meningkatkan daya tarik konsumennya. Contohnya, produsen mobil tidak hanya menjual sebuah mobil. Levitt mengamati bahwa “semakin canggih teknologi produk generik (seperti mobil dan komputer), penjualannya semakin tergantung pada kualitas dan tersedianya pelayanan jasa kepada pelanggan yang menyertainya”. Misalnya, ruang pamer, pengiriman, perbaikan dan pemeliharaan, bantuan aplikasi, pelatihan operator, nasihat, instalasi, dan pemenuhan garansi. Dalam hal ini, General Motors mungkin lebih intensif pada jasa daripada manufaktur. Tanpa jasa, penjualannya akan menyusut. Kenyataannya, banyak produsen sekarang menemukan peluang untuk menjual jasa mereka sebagai pusat laba tersendiri.
3. *Campuran*: penawaran terdiri dari barang dan jasa dengan proporsi yang sama, misalnya orang mengunjungi restoran untuk makanannya dan pelayanannya.
4. *Jasa utama yang disertai barang dan jasa tambahan*: penawaran terdiri dari satu jasa utama disertai jasa tambahan dan atau barang

pendukung. Contohnya, penumpang pesawat terbang membeli jasa transportasi. Mereka sampai di tempat tujuan tanpa sesuatu yang berwujud untuk membuktikan pengeluaran mereka. Namun, perjalanan itu meliputi juga beberapa barang yang berwujud, seperti makanan dan minuman, potongan tiket, dan majalah penerbangan. Jasa tersebut memerlukan barang padat modal, yaitu pesawat udara.

5. *Jasa murni*: penawaran hanya terdiri dari jasa. Contohnya, jasa menjaga bayi, psikoterapi, dan jasa memijat.

Sebagai akibat bauran barang-jasa yang berbeda-beda, sulit untuk menggeneralisasi jasa, kecuali dengan perbedaan lebih lanjut. Namun, sejumlah generalisasi tampaknya bisa digunakan, yaitu seperti berikut:

1. Jasa dapat dibedakan apakah berbasis peralatan (pencuci mobil otomatis, mesin penjual) atau berbasis orang (mencuci jendela, jasa akuntansi). Jasa berbasis orang dapat dibedakan dari segi penyediaannya, yaitu pekerja tidak terlatih atau profesional.
2. Beberapa jenis jasa mengharuskan kehadiran klien. Bada otak melibatkan kehadiran klien, tetapi perbaikan mobil tidak. Jika klien harus hadir, penyedia jasa harus memperhatikan kebutuhannya. Pengelola salon kecantikan akan berinvestasi dalam dekorasi salonnya, memainkan musik, dan terlibat dalam percakapan ringan dengan kliennya.
3. Jasa berbeda dalam hal memenuhi kebutuhan perorangan (jasa personal) atau kebutuhan bisnis (jasa bisnis). Dokter akan menetapkan harga yang berbeda untuk pasien perorangan dan para karyawan dari perusahaan yang telah membayarkan dimuka

- program kesehatan mereka. Penyedia jasa biasanya mengembangkan program jasa yang berbeda untuk pasar perorangan dan bisnis.
4. Penyedia jasa berbeda dalam tujuannya, yaitu laba atau nirlaba, dan kepemilikan, yaitu swasta atau masyarakat. Kedua karakteristik ini, jika digabungkan menghasilkan empat jenis organisasi jasa yang cukup berbeda. Tentu saja program pemasaran untuk rumah sakit investor swasta berbeda dari rumah sakit yayasan amal swasta atau rumah sakit pemerintah untuk para veteran.

B. Karakteristik jasa

Jasa memiliki empat karakteristik utama, yaitu tidak berwujud (*intangibility*), tidak terpisah (*inseparability*), bervariasi (*variability*), dan mudah lenyap (*perishability*) (Berri L.L, 199:24).

1. Tidak berwujud (*Intangibility*)

Sifat jasa tak berwujud (*service intangibility*) artinya jasa tidak dapat dilihat, diraba, dirasakan, dicium atau didengar sebelum dibeli. Misalnya, orang yang akan menjalani bedah plastik tidak dapat melihat hasilnya sebelum membeli dan penumpang pesawat terbang tidak mempunyai apapun, kecuali tiket dan janji untuk diterbangkan dengan selamat ke tujuan mereka.

Untuk mengurangi ketidakpastian, pembeli mencari “tanda” dari mutu jasa. Mereka menyimpulkan mengenai mutu dari “tanda”, berupa tempat, orang, harga, peralatan, dan materi komunikasi yang dapat mereka lihat.

Perhatikan sebuah bank yang ingin menyampaikan gagasan bahwa jasanya cepat dan efisien. Bank itu harus membuat strategi pemosisian

(*positioning*) menjadi berwujud dalam setiap aspek yang berhubungan dengan pelanggan. Penataan ruang dalam gedung harus mencerminkan jasa yang cepat dan efisien. Eksterior dan interiornya harus bersih, arus lalu-lalang internal harus direncanakan dengan matang, tempat antrian harus tampak pendek di tempat *teller* dan ATM, musik latar harus ringan dan memberi semangat. Staf bank harus sibuk dan busananya memadai. Peralatan komputer, mesin fotokopi, meja harus tampak modern. Iklan dan komunikasi bank lainnya harus mencerminkan efisiensi, dengan rancangan yang bersih dan sederhana serta kata-kata dan foto-foto yang dipilih dengan cermat sehingga mengomunikasikan posisi bank. Bank harus memilih nama dan simbol untuk jasanya yang mencerminkan kecepatan dan efisiensi. Penetapan biaya untuk berbagai jasa harus tetap sederhana dan jelas.

2. Tidak Terpisahkan (*Inseparability*)

Barang fisik diproduksi, kemudian disimpan, selanjutnya dijual, dan baru nantinya dikonsumsi. Sebaliknya, jasa dijual dulu, kemudian diproduksi dan dikonsumsi bersamaan. Umumnya, jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan. Jasa tak terpisahkan (*service inseparability*), berarti bahwa jasa tidak dapat dipisahkan dari penyediannya, entah penyediannya itu manusia atau mesin. Bila karyawan jasa menyediakan jasa karyawan, maka karyawan adalah bagian dari jasa. Karena pelanggan juga hadir sifat khusus dari jasa. Baik penyedia jasa maupun pelanggan mempengaruhi hasil jasa tadi.

Dalam hal jasa hiburan dan profesional, pembeli amat memperhatikan siapa yang menyediakan jasa. Jasanya akan berbeda bila dalam konser Billy Joel digantikan oleh Garth Brooks. Pembelaan hukum dari John Nobody berbeda dari F.Lee Bailey. Kalau pelanggan mempunyai pilihan kuat atas

penyedia jasa, harga meningkat karena waktu yang terbatas dari penyedia jasa yang disukai. F.Lee Bailey menetapkan biaya lebih tinggi ketimbang pengacara yang kurang terkenal.

3. Kenakeragaman (*Variability*)

Jasa bersifat sangat beraneka ragam karena merupakan *monstandardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan di mana jasa tersebut dihasilkan. Ada tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas jasa (Bovee, Houston, dan Thill, 1995), yaitu kerja sama atau partisipasi pelanggan dan beban kerja perusahaan. Para industri jasa yang bersifat *people-based*, komponen manusia yang terlibat jauh lebih banyak daripada jasa yang bersifat *equipment-based*. Implikasinya adalah bahwa hasil (*outcome*) dari operasi jasa sangat peduli terhadap variabilitas yang tinggi ini dan sering kali mereka meminta pendapat orang lain sebelum memutuskan untuk memilih penyedia jasa. Dalam hal ini, penyedia jasa dapat menggunakan tiga pendekatan dalam pengendalian kualitasnya.

- a. Melakukan investasi dalam seleksi dan pelatihan personil yang baik.
- b. Melakukan standarisasi proses pelaksanaan jasa (*service-performance process*). Hal ini dapat dilakukan dengan jalan menyiapkan suatu cetak biru (*blueprint*) jasa yang menggambarkan peristiwa atau *event* dan proses jasa dalam suatu diagram alur, dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor potensial yang dapat menyebabkan kegagalan dalam jasa tersebut.

- c. Memantau kepuasan pelanggan melalui sistem saran dan keluhan, survei pelanggan, dan *comparison shopping* sehingga pelayanan yang kurang baik dapat dideteksi dan dikoreksi.

4. Tidak Tahan Lama (*Perishability*)

Jasa merupakan komoditas tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan. Kursi pesawat yang kosong, kamar hotel yang tidak dihuni, atau jam tertentu tanpa pasien di tempat praktik dokter gigi akan berlalu/hilang begitu saja karena tidak dapat disimpan. Dengan demikian, bila suatu jasa tidak digunakan, maka jasa tersebut akan berlalu begitu saja.

Kondisi di atas tidak akan menjadi masalah jika permintaannya konstan. Tetapi, kenyataannya permintaan pelanggan akan jasa umumnya sangat bervariasi dan dipengaruhi faktor musiman, misalnya permintaan akan jasa transportasi antarkota akan melonjak menjelang Lebaran, Natal, dan Tahun Baru; permintaan akan jasa-jasa rekreasi dan hiburan meningkat selama musim liburan, dan sebagainya. Oleh karena itu, perusahaan jasa harus mengevaluasi kapasitasnya (substitusi dari persediaan jasa) guna mengembangkan penawaran dan permintaan. Dalam hal ini perlu dilakukan analisis terhadap biaya pendapatan bila kapasitas ditetapkan terlalu tinggi atau terlampau rendah. Pembahasan mengenai strategi mengelola penawaran dan permintaan yang berfluktuasi akan digunakan lebih mendalam pada bab berikutnya.

Menurut Stanton, Etzel, dan Walker (1991), ada pengecualian dalam karakteristik *perishability* dan penyimpanan jasa. Dalam kasus tertentu, jasa bisa disimpan, yaitu dalam bentuk pemesanan (misalnya reservasi tiket pesawat dan kamar hotel), peningkatan permintaan akan suatu jasa pada saat permintaan sepi (misalnya asuransi). Sebagai contoh, jasa asuransi dibeli

oleh pelanggan, kemudian jasa tersebut ditahan oleh perusahaan asuransi dibeli oleh pelanggan, kemudian jasa tersebut ditahan oleh perusahaan asuransi sampai saat dibutuhkan oleh pemegang polis atau ahli waris yang bersangkutan. Dengan demikian, hal ini bisa dianggap sebagai suatu bentuk penyimpanan.

Salah satu kecenderungan utama di Amerika Serikat dalam beberapa tahun terakhir adalah pertumbuhan dramatis bisnis bidang jasa. Jasa sekarang menghasilkan 74 persen produk domestik bruto Amerika Serikat. Kalau pekerjaan di bidang jasa hanya 55 persen dari seluruh pekerjaan di Amerika Serikat pada tahun 1970, jumlah itu mencapai 79 persen pada tahun 1993. Bidang jasa diharapkan merupakan semua jasa bahkan tumbuh lebih cepat di dunia ekonomi, yang memberi kontribusi sampai seperempat dari nilai seluruh perdagangan internasional. Bidang jasa menguasai hampir 30 persen dari seluruh ekspor Amerika Serikat sehingga terjadi surplus perdagangan yang cukup besar untuk jasa versus defisit besar untuk barang.

Pekerjaan di bidang jasa mencakup industri hotel, perusahaan penerbangan, bank, telekomunikasi, dan lain-lain, juga industri produk, seperti pengacara perusahaan, staf kesehatan, dan pelatih penjualan. Sebagai akibat dari naiknya tingkat kemakmuran, lebih banyak waktu untuk bersenang-senang, dan semakin rumitnya produk yang memerlukan perawatan. Hal ini pada gilirannya menyebabkan semakin tinggi minat dalam bisnis jasa.

Industri jasa itu amat bervariasi. Pemerintah menawarkan jasa lewat pengadilan, penyaluran tenaga kerja, rumah sakit, kantor pemberi pinjaman, militer, polisi dan kebakaran, jasa pos, badan pengatur, dan sekolah. Organisasi nirlaba swasta menawarkan jasa lewat museum, badan amal,

akademi, yayasan, dan rumah sakit. Sejumlah besar organisasi menawarkan jasa penerbangan, bank, hotel, asuransi, konsultan, dokter, pengacara, hiburan, *real estate*, bidang riset, dan pengecer.

Bidang jasa adalah suatu bagian yang cepat mengalami perubahan atau pertumbuhan, merefleksikan variasi dari berbagai kekuatan. Menurut Christopher (1992:2), kekuatan-kekuatan yang mengakibatkan terjadinya perubahan atau pertumbuhan yang cepat terhadap jasa, yaitu sebagai berikut:

1. Perubahan pola pengaturan dan kebijaksanaan pemerintah. Dengan adanya liberalisasi ekonomi, pemerintah cenderung mengurangi berbagai peraturan untuk mengeleminir berbagai kendala dan hambatan birokrasi agar perusahaan makin mampu untuk bersaing
2. Kemudahan dalam menetapkan standar-standar mutu asosiasi profesional, seperti standar akuntansi, arsitek, dokter, pengacara hukum, dan lain-lain, di mana perusahaan jasa menghadapi persaingan yang makin ketat dari sebelumnya
3. Privatisasi. Perubahan kepemilikan dari banyak operasi jasa pelayanan, seperti *airlines*, telekomunikasi yang beralih ke perusahaan swasta telah menyebabkan terjadinya restrukturisasi, pemotongan atau penghematan biaya, dan lain-lain. Bentuk privatisasi yang lain adalah organisasi nonprofit, seperti rumah sakit berubah status menjadi profit.
4. Inovasi teknologi komputerisasi. Dengan semakin semaraknya pemakaian teknologi komputer yang cepat berkembang dan mudahnya menggunakan internet mengakibatkan mudahnya

mendapat informasi perusahaan jasa baru dari berbagai perusahaan di seluruh dunia.

5. Ekspansi bisnis *leasing* dan *retail*. Banyaknya perusahaan *leasing* dan *retail* tumbuh dengan cepat yang menawarkan berbagai jasa baru
6. Globalisasi. Dengan adanya globalisasi dan liberalisasi ekonomi mengakibatkan makin mudah mendirikan perusahaan di berbagai negara di mana saja mereka menganggap punya potensi pasar yang besar atas jasa yang dihasilkan

Menurut Christopher (1992:10), dengan adanya kekuatan-kekuatan terjadinya perubahan atau pertumbuhan yang cepat seperti diuraikan di atas, perspektif manajemen jasa masa depan akan merubah fokus manajemen, yaitu sebagai berikut:

1. Dari kegunaan *product-base* ke total kegunaan dalam hubungan dengan pelanggan.
2. Dari transaksi jangka pendek ke hubungan jangka panjang.
3. Dari kualitas produk jasa inti ke kualitas yang diharapkan pelanggan berubah.
4. Dari solusi produksi secara teknis ke pengembangan kegunaan dan jasa mutu total.

C. Strategi Perusahaan Jasa

Seperti pada bisnis manufaktur, bisnis jasa yang baik menggunakan pemasaran untuk memperkuat posisi mereka di pasar yang dipilih. *Southwest Airlines* misalnya, memposisikan diri sebagai “*just plane smart*” untuk orang yang ulang-alik naik pesawat, penerbangan tanpa embel-embel,

sederhana, yang menetapkan harga amat rendah. Hotel Ritz Carlton memposisikan diri sebagai menawarkan pengalaman tak terlupakan yang menyelaraskan perasaan, menanamkan kesejahteraan, bahkan memenuhi keinginan dan kebutuhan tamu mereka yang tidak diungkapkan. Akan tetapi, karena berbeda dari produk berwujud, jasa sering memerlukan pendekatan pemasaran tambahan. Dalam bisnis produk, produknya cukup standar dan dapat diletakkan di rak menunggu pembeli, tetapi dalam bisnis jasa, pelanggan dan karyawan jasa di lini depan berinteraksi untuk menciptakan jasa. Jadi, penyedia jasa harus bekerja untuk berinteraksi secara efektif dengan pelanggan guna menciptakan nilai superior selama berlangsungnya pemberian jasa. Interaksi efektif pada gilirannya tergantung pada keterampilan karyawan jasa di lini depan dan pada produksi jasa serta proses pendukung karyawan tersebut.

Perusahaan jasa harus memahami rantai pelayanan-laba yang menghubungkan laba perusahaan jasa dengan kepuasan karyawan dan pelanggan. Menurut Kotler (1996: 663), rantai ini terdiri dari lima mata rantai berikut:

1. Pelayanan yang memuaskan mendatangkan laba dan pertumbuhan perusahaan dari kinerja superior perusahaan jasa yang merupakan hasil dari....
2. Pelanggan yang puas dan loyal-pelanggan puas yang tetap setia, membeli ulang dan merekomendasikan kepada pelanggan lain, yang merupakan hasil dari....
3. Nilai pelayanan lebih besar-penciptaan nilai bagi pelanggan yang lebih efektif dan efisien serta memberikan pelayanan, yang merupakan hasil dari....

4. Karyawan jasa yang puas dan produktif-karyawan yang lebih puas, setia, dan pekerja keras, yang merupakan hasil dari....
5. Mutu pelayanan internal-seleksi dan pelatihan karyawan yang superior, lingkungan kerja bermutu, dan dukungan bagi mereka yang berhadapan dengan pelanggan.

Konsep rantai pelayanan-laba digambarkan dengan baik oleh sebuah cerita mengenai cara Bill Marriot, Jr., pemimpin puncak Hotel Marriot, mewawancarai calon manajer (Kotler, 1996: 664). Bill Marriot bercerita kepada calon karyawan bahwa rangkaian hotel ingin memuaskan tiga kelompok, yaitu pelanggan, karyawan, dan pemegang saham. Walaupun semua kelompok penting, dia bertanya bagaimana urutan kelompok yang harus dipuaskan, bila karyawan mencintai pekerjaannya dan merasa bangga akan hotelnya, mereka akan melayani pelanggan dengan baik. Pelanggan yang puas akan sering kembali menginap di Marriot. Lebih lanjut, menghadapi pelanggan yang merasa senang akan membuat karyawan bahkan lebih puas lagi dan hasilnya adalah pelayanan lebih baik dan bisnis akan berulang lebih sering, yang semuanya itu akan menaikkan tingkat laba yang akan memuaskan pemegang saham Marriot.

Berdasarkan karakteristik jasa yang telah diuraikan di atas, maka perusahaan harus menetapkan beberapa strategi untuk menghasilkan kesesuaian yang lebih baik antara permintaan dan penawaran dalam bisnis jasa (Kotler, 1997: 87) seperti berikut:

Di sisi permintaan

1. Penetapan harga diferensial akan menggeser sejumlah permintaan dari periode sibuk ke periode tidak sibuk. Contohnya, termasuk harga murah untuk pertunjukan film sore hari dan harga diskon akhir pekan untuk sewa mobil.
2. Mengusahakan permintaan untuk periode yang tidak sibuk: McDonald's membuka pelayanan sarapan dan hotel-hotel mengembangkan program liburan pendek akhir minggu.
3. Jasa pelengkap dan dikembangkan selama jam sibuk untuk memberi alternatif bagi pelanggan yang menunggu, seperti ruang minum untuk duduk sementara dan ATM di bank.
4. Sistem pemesanan adalah cara untuk mengelola tingkat permintaan. Perusahaan, hotel, serta dokter menggunakan sistem ini secara ekstensif.

Di sisi penawaran

1. Karyawan paruh waktu dapat digunakan untuk melayani permintaan yang tinggi. Perguruan tinggi menambah pengajar paruh waktu karena pendaftaran meningkat dan restoran memanggil pelayan paruh waktu bila diperlukan.
2. Rutinitas efisiensi jam sibuk dapat diperkenalkan. Karyawan hanya melakukan tugas-tugas penting selama periode sibuk. Para medis membantu dokter selama periode sibuk.
3. Meningkatkan partisipasi konsumen dalam tugas. Contohnya, konsumen mengisi sendiri catatan medisnya atau mengantongi sendiri barang belanjanya.

4. Berbagai jasa dapat dikembangkan. Misalnya, beberapa rumah sakit berbagi dalam pembelian peralatan medis.
5. Fasilitas untuk perluasan di masa depan dapat dikembangkan, seperti taman hiburan membeli tanah di sekitarnya untuk pengembalian kemudian.

Ada beberapa strategi untuk mengatasi keterbatasan ini. Penyebab jasa dapat mencoba bekerja lebih cepat sehingga ahli psikoterapi itu dapat menghabiskan 30 menit dengan tiap pasien, bukannya 50 menit dan dapat melihat lebih banyak pasien. Organisasi jasa dapat melatih lebih banyak penyedia jasa dan membangun kepercayaan klien, seperti yang telah dilakukan H & R Block dengan jaringan nasional konsultan pajak yang terlatih.

Perusahaan jasa dapat mengambil tiga langkah ke arah pengendalian kualitas. *Pertama* adalah investasi dalam seleksi dan pelatihan karyawannya dalam menyediakan jasa yang baik. Jadi, seorang pelanggan dapat menemukan karyawan yang sama ramah dan penuh pertolongan di setiap hotel Hyatt di seluruh dunia.

Langkah *kedua* adalah menstandardisasi proses pelaksanaan jasa di seluruh organisasi. Hal ini dibantu dengan menyiapkan suatu cetak biru jasa (*service blue print*) yang menggambarkan proses dan peristiwa jasa dalam sebuah bagan arus, dengan tujuan untuk mengenali titik-titik kemungkinan kegagalan pemberian jasa.

Langkah *ketiga* adalah memantau kepuasan pelanggan lewat sistem saran dan keluhan, survei pelanggan, dan belanja perbandingan sehingga pelayanan yang kurang dapat dideteksi dan diperbaiki.

D. Mengelola Mutu Jasa

Salah satu cara utama perusahaan jasa untuk dapat membedakan dirinya sendiri adalah dengan secara konsisten menyampaikan mutu lebih tinggi ketimbang para pesaingnya. Seperti yang dilakukan perusahaan manufaktur yang sudah lebih dulu, banyak industri jasa sekarang bergabung dalam gerakan mutu terpadu. Banyak perusahaan menyadari bahwa mutu pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat kepada mereka yang menghasilkan penjualan dan laba tinggi. Beberapa perusahaan nyaris menjadi legenda karena pelayanan bermutu tinggi.

Kuncinya adalah melebihi harapan pelanggan akan mutu pelayanan. Seperti dikatakan oleh *chief executive American Express*, "Janjikan hanya apa yang dapat Anda berikan dan berikan lebih dari yang Anda janjikan". Harapan ini didasarkan pada pengalaman, berita lisan, dan iklan perusahaan jasa. Bila nilai pelayanan dari suatu perusahaan melebihi pelayanan yang diharapkan, pelanggan cenderung menggunakan penyedia jasa itu lagi. Keberhasilan mempertahankan pelanggan mungkin merupakan ukuran terbaik untuk mutu dan kemampuan perusahaan jasa, untuk mempertahankan pelanggannya, tergantung pada sejauh mana konsistensi perusahaan itu menyampaikan nilai kepada mereka. Jadi, kalau sasaran mutu perusahaan manufaktur mungkin berbunyi tanpa cacat (*zero defects*), sasaran penyedia jasa adalah tidak ada pelanggan yang lari (*zero customer defections*).

Penyedia jasa perlu mengenali harapan pelanggan sasaran menyangkut mutu jasa. Sayangnya, mutu jasa lebih sulit didefinisikan dan dinilai daripada mutu barang. Lebih sulit mendapat persetujuan mengenai mutu potongan rambut daripada mutu alat pengering rambut, misalnya.

Walaupun mutu jasa yang lebih tinggi memberikan kepuasan pelanggan lebih besar, tetapi biayanya juga lebih besar. Sekalipun demikian, investasi dalam pelayanan biasanya menampakkan hasilnya berupa semakin banyak pelanggan yang tetap bertahan dan terjadi kenaikan penjualan. Tingkat pelayanan apa pun yang disampaikan, penyedia jasa perlu mendefinisikan dengan jelas dan memberitahukan tingkat itu kepada karyawan agar mereka mengetahui apa yang harus mereka sampaikan dan pelanggan mengetahui apa yang akan mereka peroleh.

Banyak perusahaan jasa melakukan investasi besar untuk mengembangkan sistem penyampaian jasa yang ramping dan efisien. Mereka ingin memastikan bahwa pelanggan akan menerima pelayanan bermutu tinggi secara konsisten dalam setiap penyampaian pelayanan. Akan tetapi, tidak seperti produk manufaktur yang dapat menyesuaikan mesin dan *input* secara tepat, mutu jasa selalu bervariasi, tergantung pada interaksi antara karyawan dan pelanggan. Sekeras apa pun usaha mereka, bahkan perusahaan terbaik pun kadang-kadang akan terlambat menyampaikan jasa, daging steak hangus atau karyawan yang mengomel. Akan tetapi, walaupun tidak dapat selalu menghindari masalah pelayanan, perusahaan dapat mempelajari cara memulihkan keadaan. Cara memulihkan pelayanan yang baik dapat membuat pelanggan membeli lebih banyak dan menjadi setia daripada bila segala sesuatu berjalan mulus. Oleh karena itu, menurut Kotler (1996: 667), perusahaan sebaiknya mengambil langkah-langkah tidak hanya menyediakan pelayanan jasa yang lebih baik setiap kali, melainkan juga memulihkan keadaan dari pelayanan keliru, kalau terjadi, bisa melalui langkah-langkah berikut:

Langkah *pertama* adalah memberdayakan (*empower*) karyawan yang berbeda di garis depan dengan memberikan kepada mereka wewenang, tanggung jawab, dan insentif yang mereka butuhkan untuk memperhatikan, peduli dan mengurus kebutuhan pelanggan. Misalnya, Marriott mengirim sekitar 70.000 karyawan untuk mengikuti pelatihan pemberdayaan yang mendorong mereka untuk melakukan lebih dari sekedar tugas normalnya untuk penyelesaian masalah pelanggan. Karyawan yang sudah diberi kuasa seperti itu dapat bertindak dengan cepat dan efektif untuk mencegah masalah pelayanan yang mengakibatkan larinya pelanggan. The Marriott Desert Springs merevisi uraian pekerjaan untuk karyawan yang berhubungan dengan pelanggan. Langkah pertama dari posisi ini kini adalah memastikan bahwa “tamu kami memperoleh pelayanan dan keramahan luar biasa ketika menginap di tempat kami”. Karyawan yang terlatih diberi wewenang untuk melakukan apa pun yang diperlukan agar tamu tetap senang. Mereka juga diharapkan membantu manajemen mencari penyebab masalah tamu, dan menginformasikan kepada manajer cara memperbaiki pelayanan hotel secara keseluruhan dan kenyamanan tamu.

Hasil riset atas perusahaan jasa yang dikelola dengan baik menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan itu mempunyai beberapa persamaan dalam hal mutu pelayanan. Kesamaan yang utama adalah bahwa perusahaan jasa yang unggul “terobsesi pada pelanggan”. Mereka mempunyai strategi khusus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang mengakibatkan adanya kesetiaan dari pelanggan.

Langkah *kedua*, perusahaan jasa yang dikelola dengan baik mempunyai sejarah komitmen terhadap mutu dari manajemen puncak. Manajemen di perusahaan, seperti Marriott, Disney, Delta, Federal Express,

dan McDonald's tidak hanya memperhatikan kinerja keuangan, tetapi juga kinerja pelayanan.

Langkah *ketiga*, penyedia jasa dengan standar terbaik menetapkan mutu pelayanan yang tinggi. *Swissair* misalnya, menargetkan 96 persen atau lebih penumpangnya menilai pelayannya baik atau *superior*. *Citibank* bertujuan menjawab panggilan telepon dalam waktu sepuluh detik dan surat pelanggan dalam dua hari. Standar mutu harus ditetapkan cukup tinggi, mereka mengejar pelayanan tanpa cacat 100 persen.

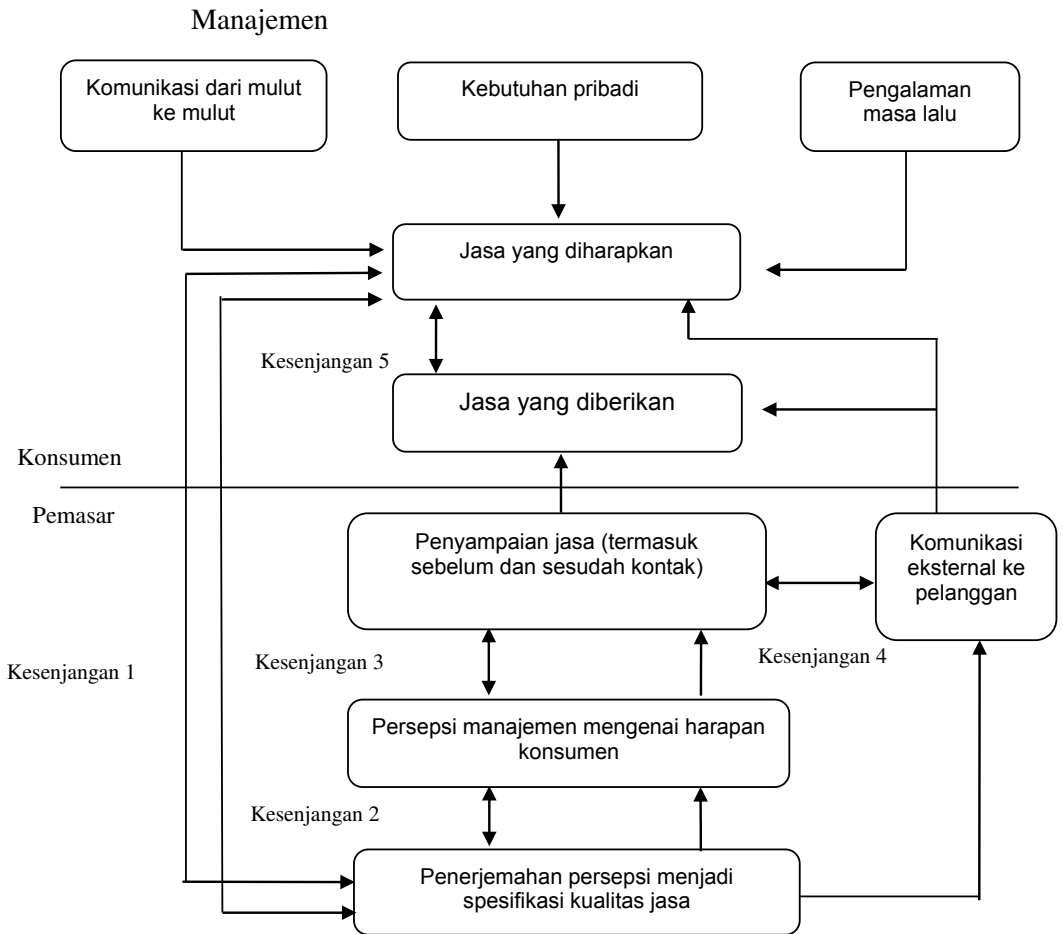
Langkah *keempat*, perusahaan jasa terkemuka mengamati kinerja pelayanan dengan cermat, baik kinerja sendiri maupun pesaing. Mereka menggunakan metode, seperti belanja untuk membandingkan, survei pelanggan, serta formulir saran dan keluhan. Misalnya, *General Electric* mengirimkan 700.000 kartu tanggapan setiap tahun kepada rumah tangga yang memberi nilai kinerja karyawan yang melayani. *Citibank* secara teratur mengukur akurasi, kecepatan bereaksi, dan ketepatan waktu (*accuracy*, *responsiveness*, dan *timeliness*).

Perusahaan jasa yang baik juga mengkomunikasikan perhatian mereka mengenai mutu pelayanan kepada karyawan dan menyediakan umpan balik kinerja. Di *Federal Express*, pengukuran mutu dilakukan di mana saja. Kalau karyawan masuk melewati pintu di pagi hari, mereka melihat persentase ketepatan waktu dari minggu sebelumnya. Siaran televisi khusus milik perusahaan memberikan rincian apa yang terjadi kemarin dan apakah ada masalah potensial untuk hari-hari mendatang.

Parasurman, Zeithmal, dan Berry membentuk model kualitas jasa yang menyoroti syarat-syarat utama untuk memberikan kualitas jasa yang tinggi. Model ini seperti pada gambar di bawah ini, mengidentifikasi lima

kesenjangan yang mengakibatkan kegagalan penyampaian jasa yang bermutu, yaitu sebagai berikut:

1. Kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen.



Gambar 13
Model Kualitas Jasa

Tidak selalu memahami secara tepat apa yang diinginkan pelanggan. Manajer rumah sakit mungkin berpikir bahwa pasien

menginginkan makanan yang lebih baik, tetapi pasien mungkin lebih mementingkan daya tanggap perawat.

2. Kesenjangan antara persepsi manajemen dan spesifikasi kualitas jasa. Manajemen mungkin memahami secara tepat keinginan pelanggan, tetapi tidak menetapkan suatu set standar kinerja spesifik. Pengurus rumah sakit menyuruh perawat untuk memberikan pelayanan yang “cepat” tanpa menentukannya secara kuantitatif.
3. Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dan penyampaian jasa. Para personil mungkin kurang terlatih atau tidak mampu atau tidak mau memenuhi standar, atau mereka dihadapkan pada standar yang berlawanan, seperti menyediakan waktu untuk mendengarkan para pelanggan dan melayani mereka dengan cepat.
4. Kesenjangan antara penyampaian jasa dan komunikasi eksternal. Harapan konsumen dipengaruhi oleh pernyataan yang dibuat para wakil perusahaan dan iklan perusahaan. Jika suatu brosur rumah sakit memperlihatkan kamar yang indah, tetapi pasien tiba dan menemukan kamar yang tampak murahan dan tak terawat, maka komunikasi eksternal itu telah mendistorsi harapan pelanggan.
5. Kesenjangan antara jasa yang dialami dan jasa yang diharapkan. Kesenjangan ini terjadi bila memiliki persepsi yang keliru tentang kualitas jasa tersebut. Dokter mungkin terus mengunjungi pasien untuk menunjukkan kepeduliannya, tetapi pasien menganggapnya sebagai indikasi bahwa ada sesuatu yang tidak beres.

Para peneliti yang sama menemukan bahwa ada lima penentu kualitas. Kelimanya disajikan secara berturut berdasarkan nilai pentingnya menurut

pelanggan (Berry, 1991: 216).

1. Keandalan : kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan terpercaya dan akurat
2. Daya tanggap: kemauan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat
3. Kepastian : pengetahuan dan kesopanan karyawan dan kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan
4. Empati : kesediaan untuk peduli, memberi perhatian pribadi bagi pelanggan
5. Berwujud : penampilan fasilitas fisik, peralatan, personil, dan materi komunikasi

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perusahaan jasa yang dikelola dengan sangat baik memiliki sejumlah persamaan: konsep strategis, sejarah komitmen manajemen puncak pada kualitas, standar yang tinggi, sistem untuk memantau kinerja jasa, sistem untuk memuaskan keluhan pelanggan, dan penekanan pada kepuasan pelanggan dan karyawan.

E. Prinsip-Prinsip Manajemen Jasa

Selain enam prinsip kualitas jasa yang dikemukakan diatas, menurut Lovelock (1992: 11), dalam melaksanakan pengelolaan jasa harus didasarkan pada enam prinsip manajemen jasa, yaitu sebagai berikut:

1. Bisnis dilaksanakan secara logis dan mencapai profit
2. Ahli dalam mengambil keputusan
3. Berfokus pada struktur organisasi
4. Berkedudukan sebagai pengawas
5. Menciptakan sistem penghargaan pada karyawan
6. Berfokus pada hasil pengukur

BAB VIII

DAYA SAING

A. Pengertian Daya Saing

Daya saing (*competitiveness*) adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk bertumbuh dan mendapatkan keuntungan di tengah-tengah banyak perusahaan lain yang ada di dalam pasar. Perusahaan yang tidak mempunyai daya saing akan ditinggalkan oleh pasar. Karena tidak memiliki daya saing berarti tidak memiliki keunggulan, dan tidak unggul berarti tidak ada alasan bagi suatu perusahaan untuk tetap *survive* di dalam pasar persaingan untuk jangka panjang, Muhardi (2007).

Munurut (Stevenson, 1999 dalam Muhardi, 2007) “*Competitiveness relates to how effective an organizations is in the marketplace compared with other organizations that offer similar product or services*” jadi daya saing berhubungan dengan bagaimana efektivitas suatu organisasi di pasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi lainnya yang menawarkan produk atau jasa yang sama. Porter (1998) menyatakan: “*Competition is at the core of the success or failure of firms*”. Persaingan adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Senada dengan pendapat Porter, Goetsch (2006) menyatakan bahwa: “*Competition is the process by which organizations attempt to establish and maintain a profitable position by*

performing better than other organizations in the same markets. Sustained profitability is the goal of the competitive strategies organizations”.

Terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan – perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya. Sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi. Sedangkan sisi lainnya adalah kegagalan karena akan memperlemah perusahaan-perusahaan yang bersifat statis, takut akan persaingan dan tidak mampu menghasilkan produk-produk yang berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaannya.

Karenanya persaingan harus dihadapi dengan antisipasi dan kesiapan perusahaan. Menurut (Stevenson,1999 dalam Muhandi,2007) berbagai kecenderungan yang berhubungan dengan dengan variabel atau aspek yang mendorong terjadinya daya saing tersebut diantaranya: 1) *Global Marketplace* 2) *Operation strategy* 3) *Total Quality Management (TQM)* 4) *Flexibility* 5) *Time reduction* 6) *Tecology* 7) *Worker involvement* 8) *Reengineering* 9) *Enviromental issues* 10) *Corporate downsizing* 11) *Supply-chain management* 12) *Lean production*. Adanya berbagai aspek tersebut menuntut perusahaan untuk memiliki daya saing. Mengingat tingkat persaingan antar perusahaan semakin tinggi, maka daya saing merupakan prasyarat yang harus dipenuhi untuk keberlangsungan hidup perusahaan.

Istilah keunggulan bersaing (*competitive Advantage*) yang diperkenalkan pada awal tahun delapan puluhan telah menjadi istilah yang begitu populer, seperti yang diungkapkan oleh Michael Porter (1998), keunggulan bersaing dapat dicapai dengan berbagai macam cara, antara lain dengan menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah, atau

menawarkan produk unik dan lebih spesifik dari produk saingan, atau dengan memfokuskan diri pada segmen pasar tertentu. Porter (1998) menyatakan bahwa: “*The essence of formulating competitive strategy is relating a company to it’s environment. Although the relevant environment is very broad, encompassing social as well as economic forces.*”

Tingkat persaingan dalam suatu industri sangat tergantung pada faktor-faktor kekuatan bersaing dasar, seperti yang dikemukakan oleh Hambrick (1993) yaitu, (1) *Price*, (2) *Quality Product*, (3) *Premium Image*, (4) *Customer services*, (5) *Distribution Network*, (6) *Timely Reliably*, (7) *Technology*, dan (8) *Productivity*.

Menurut konsep KAIZEN (Masaaki Imai, 2001) yang sering menjadi rangsangan dalam persaingan adalah harga, mutu, dan jasa, namun bila perusahaan bersaing atas dasar kekuatan KAIZEN, maka penyempurnaan harus merupakan proses yang berkesinambungan demi sebuah penyempurnaan.

Mulyadi dan Johny Setyawan (2001) memaparkan bahwa dalam jaman *strategic quality management* keunggulan kompetitif perusahaan diperoleh dengan: (1) menyediakan *Value* terbaik bagi *customers* dan (2) menjadikan organisasi berbeda (*distinct*) dari pesaing. Sehingga untuk menyediakan *value* terbaik bagi *customers* perusahaan harus melakukan aktivitas-aktivitas sebagai berikut:

- a. Mendesain produk dan jasa yang pas dengan kebutuhan *customers*,
- b. Memproduksi produk dan jasa secara *cost effective* dan,
- c. Memasarkan produk dan jasa secara efektif kepada *customers*.

Hansen dan Mowen (2000) berpendapat bahwa daya saing adalah menciptakan nilai pelanggan (*Customer value*) yang lebih baik dengan biaya

yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Pencapaian nilai pelanggan dalam rangka untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing sangat erat hubungannya dengan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut Singh *et al* (2007) Daya saing perusahaan adalah tingkat sejauh mana sebuah organisasi bisa menciptakan posisi yang dapat dipertahankan dalam perbandingannya dengan pesaingnya. Daya saing mencakup kemampuan yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mendiferensiasi dirinya dari pesaingnya, dan daya saing ini didapatkan lewat pengambilan keputusan kritis oleh manajemen.

Dua daya saing yang dapat dimiliki oleh perusahaan yaitu *low cost* dan *differensiation*. Kedua daya saing tersebut meliputi kualitas produk/jasa, *features*, penghantaran barang (*delivery*), *follow-up service*, kemudahan penggunaan, dan faktor-faktor non biaya yang lain yang merupakan faktor pembeda perusahaan dengan pesaingnya (Porter, 1993).

B. Dimensi Daya Saing

Menurut, Chase *et al* (2001) terdapat berbagai dimensi daya saing utama (*the major competitive dimentions*) yang akan membentuk posisi daya saing (*the competitive position*) dari suatu perusahaan meliputi:

1. *Cost- "Make It Cheap"*
2. *Product Quality and Reliability – "MakeIt Good"*
3. *Delivery Speed- "make It Fast"*
4. *Delivery Reliability- "Deliver It When Promised"*

5. *Coping with Changes in Demand- "Change Its Volum"*

6. *Flexibility and New product Introduction Speed- "Change It"*

7. *Other Product-Specific Criteria- "Support It"*

Pada dasarnya dimensi daya saing, baik yang dikemukakan Chase maupun Krajewski and Ritzman adalah sejalan. Dimensi daya saing dimaksud dapat dikelompokkan ke dalam empat dimensi utama atau dimensi prioritas dalam persaingan operasi, Muhardi (2007) yaitu: (1) biaya (*cost*), (2) Kualitas (*Quality*), (3) Waktu Penyampaian (*delivery time*), dan (4) fleksibilitas (*flexibility*). Keempat dimensi daya saing tersebut akan membentuk keunggulan bersaing perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Mengingat keunggulan bersaing perusahaan merupakan prasyarat bagi keberhasilan perusahaan, maka Porter (1998) menegaskan, bahwa "*Competitive advantage is at heart of a firm's performance in competitive markets*". Jadi daya saing atau keunggulan bersaing menurutnya adalah merupakan jantung dari suatu kinerja perusahaan dalam pasar persaingan.

Dapat disimpulkan bahwa daya saing atau keunggulan bersaing akan tercipta dan dapat dipertahankan oleh sebuah perusahaan yang mampu melakukan penyempurnaan secara berkesinambungan untuk menghasilkan nilai pelanggan yang terbaik melalui, biaya rendah (*low cost*), Kualitas tinggi (*high quality*), dan inovasi yang berkesinambungan (*innovativeness*).

BAB IX

SUMBERDAYA MANUSIA: TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Stevenson (1999; 492) menyatakan:” *Total quality management (TQM) is a philosophy that involves everyone in an organization in a continual effort to improve quality and achieve customer satisfaction*”. Jadi TQM merupakan filosofi yang melibatkan semua orang dalam suatu organisasi yang berupaya terus menerus meningkatkan mutu dan memenuhi kepuasan konsumen. Berbagai pakar telah memberikan pemahaman tentang pengertian TQM. Besterfield *et al* (1999; 1) menyatakan:

Total – Made up of the whole. Quality –Degree of excellence a product or service provides. Management-Act, art, or manner of handling, controlling, directing, etc. Therefore, Total Quality Management (TQM) is the art of managing the whole to achieve excellence.

Jadi TQM merupakan seni mengelola keseluruhan untuk mencapai yang terbaik. Dengan pengertian lain yang lebih lengkap, TQM merupakan sistem manajemen menyeluruh untuk menghasilkan yang terbaik. Sebelum dikemukakan pengertian dari para pakar mengenai TQM tersebut, akan disampaikan terlebih dahulu pengertian mutu. Dalam kaitan ini, Adam *and* Ebert (1989:512) mengartikan:

Quality is fitness for use. Quality is doing it right the first time-and every time. Quality is the customer's perception. Quality provides a product or service at a price the customer can afford. You pay for what you get (quality is the most expensive product or service).

Mutu adalah garansi terbaik yang kita miliki atas dukungan dari para konsumen atau pelanggan, pertahanan kita yang kuat dari persaingan, dan jalan satu-satunya menuju pertumbuhan dan pendapatan yang berkesinambungan (Welch sebagaimana dikutip Kotler, 2003:166). Mutu menjadi prinsip bisnis mendasar bagi perusahaan. Mutu berarti memberikan pada para pelanggan baik para pelanggan internal maupun eksternal dengan produk-produk dan layanan-layanan inovatif yang sepenuhnya memuaskan tuntutan mereka (Allaire, dalam Shelton, 1997:7). Mutu lebih menekankan pada kegembiraan dan kebahagiaan pelanggan dan bukan sekedar kepuasan pelanggan. Ia lebih menekankan pada keterlibatan seluruh staf dan tidak bersifat hirarki. Ia juga lebih menekankan pada perbaikan mutu secara terus-menerus dan bukan sekedar lompatan mutu yang temporal (Hendry sebagaimana dikutip Sallis, 2006:243).

Perihal bagaimana membangun pendekatan manajemen mutu terpadu, baik itu pada perusahaan manufaktur maupun nonmanufaktur atau organisasi, Cheech menyatakan, perusahaan membangun pendekatan manajemen mutu terpadu dan prinsip-prinsipnya pada lima buah pilar sistem, yakni: produk, proses, organisasi, pimpinan, dan komitmen. Selanjutnya Cheech (1996:6) menguraikan sebagai berikut:

Produk adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat

tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat, dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain, dan kalau salah satu lemah dengan sendirinya yang lain juga lemah.

Mutu tidak dapat dibangun secara parsial atau terpisah-pisah, tetapi harus dilakukan secara terpadu, yang membawa serta prinsip-prinsip TQM setiap bagian dari organisasi. Karena itulah diperlukannya manajemen mutu terpadu atau TQM. Selain memberikan pemahaman tentang mutu, perlu diketahui adanya perbedaan yang mendasar tentang pengendalian mutu (*quality control/QC*), jaminan mutu (*quality assurance/QA*), dan TQM. QC merupakan konsep mutu yang melibatkan deteksi dan eliminasi komponesn-komponen atau produk gagal yang tidak sesuai dengan standar. QC biasanya dilakukan dengan pekerja-pekerja yang dikenal sebagai pemeriksa mutu. Inspeksi dan pemeriksaan adalah metode-metode umum dari QC. QA berbeda dengan QC, QA bertujuan menciptakan produk tanpa cacat (*zero defects*). QA adalah pemenuhan spesifikasi produk secara konsisten atau menghasilkan produk yang selalu baik sejak awal (*right first time every time*). QA lebih menekankan tanggung jawab tenaga kerja dibandingkan inspeksi QC, meskipun inspeksi tersebut juga memiliki peranan dalam QA. Mutu produk (barang atau jasa) yang baik dijamin oleh sistem, yang dikenal sebagai sistem QA, yang memposisikan secara tepat bagaimana produksi seharusnya berperan sesuai dengan standar. Standar-standar mutu diatur oleh prosedur-prosedur yang ada dalam sistem QA. Sedangkan TQM merupakan perluasan dan pengembangan dari QA. TQM adalah tentang

usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan.

Oakland sebagaimana dikutip Abas et al (1999) menyatakan:”*TQM as an approach to improve the effectiveness and flexibility of business as a whole. He is essentially a way of organizing and involving the whole organization*”. TQM sebagai suatu pendekatan untuk meningkatkan efektivitas dan fleksibilitas bisnis sebagai salah satu kesatuan. TQM pada dasarnya merupakan suatu cara mengorganisasikan dan melibatkan unsur dalam organisasi. Menurut Sallis (2006:73),”TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada perusahaan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, selain ini dan untuk masa yang akan datang”. Lebih dari itu, TQM senyatanya tidak hanya sebagai sebuah pendekatan praktis, namun strategis dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan.

A. Prinsip-prinsip TQM

Noe *et al* (2004:14) mengemukakan prinsip-prinsip dari TQM adalah:

1. Fokus pada konsumen (*customer focus*)
2. Fokus pada proses dan juga hasil (*focus on process as well as results*)
3. Pencegahan versus inspeksi (*prevention versus inspection*)
4. Penggunaan keahlian karyawan (*use of employees' expertise*)
5. Pengambilan keputusan yang didasarkan fakta (*fact-based decision making*)
6. Umpan balik (*feedback*)

B. Unsur-Unsur dalam TQM

Stevenson (1999:492) mendeskripsikan unsur-unsur penting dalam pendekatan TQM sebagai berikut:

1. Temukan apa keinginan konsumen (*find out what customers want*). Dapat melalui penggunaan *survey*, kelompok tertentu (fokus), *interview*, atau teknik-teknik lain yang menyatakan suara konsumen dalam proses pengambilan keputusan. Tentunya termasuk konsumen internal/*internal customer* (orang berikutnya dalam proses) dan konsumen eksternal/*external customer*, atau konsumen akhir (*the final customer*).
2. Mendesain suatu produk atau jasa yang memenuhi (atau melebihi) apa yang diinginkan konsumen (*design a product or service that will meet (or exceed) what customers want*). Membuat desain mudah untuk digunakan dan mudah untuk diproduksi (*easy to use and easy to produce*).
3. Mendesain suatu proses produksi yang memudahkan pelaksanaan pekerjaan secara baik sejak awal (*design a production process that facilitates doing the job right the first time*). Menentukan di mana letak kekeliruan/kesalahan yang sering terjadi dan berupaya untuk mencegahnya. Ketika kesalahan terjadi, temukan kenapa terjadi dan berupaya memperbaiki agar tidak terjadi lagi. Berusaha keras untuk membuat proses perubahan guna memperbaiki kekeliruan.
4. Mengawasi hasil dan menggunakannya untuk pedoman peningkatan dalam sistem. Tidak pernah berhenti mencoba meningkatkan (*never stop trying to improve*) untuk mencari yang terbaik.

5. Memperluas dan menanamkan konsep-konsep di atas hingga kepada para supplier dan kepada distributor. Keberhasilan program TQM dibangun melalui dedikasi dan kombinasi upaya-upaya dari setiap orang dalam organisasi (*everyone in the organization*). Perlu dicatat bahwa, top manajemen harus memiliki komitmen dan terlibat, jika tidak, maka TQM hanya akan menjadi iseng/main-main saja dalam waktu cepat berangsur hilang dan mati.

Lebih lanjut menurut Stevenson (1999:493), sejumlah unsur-unsur lain dari TQM yang juga penting meliputi:

1. *Continual improvement*. Filosofi yang melihat untuk meningkatkan semua faktor-faktor yang berhubungan dengan proses konversi *input* menjadi *output* secara terus menerus yang disebut *continuous improvement*, baik mencakup peralatan, metode, material, maupun orang. "Salah satu praktis TQM yang sangat penting adalah "Continuous improvement" yang menekankan pada upaya yang berkelanjutan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas" (Harris, 2000:382)
2. *Competitive benchmarking*. Ini meliputi mengidentifikasi perusahaan atau organisasi lain yang terbaik dalam suatu hal, dan mempelajari bagaimana mereka melakukan itu untuk mengetahui bagaimana meningkatkan kinerja operasinya.
3. *Employee empowerment*. Memberikan kepada para pekerja tanggungjawab (*responsibility*) untuk meningkatkan kinerjanya dan otoritas (wewenang) dalam membuat perubahan, guna menyelesaikan pekerjaannya dan memberikan motivasi kuat untuk para pekerja.

4. *Team approach.* Menggunkan tim untuk menyelesaikan masalah dan untuk meningkatkan konsensus dengan mengambil keunggulan/kekuatan sinergi kelompok (*group synergy*), mendapatkan orang-orang yang dilibatkan, mempromosikan semangat kerjasama (*a spirit of cooperation*) dan nilai-nilai yang diberikan diantara para pekerja.
5. *Decisions based on fact rather than opinions.* Manajemen mengumpulkan/menghimpun data, dan menganalisis data tersebut sebagai suatu dasar untuk pengambilan keputusan.
6. *Knowledge of tools.* Para pegawai dan manajer dilatih dalam menggunakan alat-alat mutu (*quality tools*).
7. *Supplier quality.* Para pemasok harus dilibatkan dalam upaya penjaminan mutu (*quality assurance*). Bahan-bahan yang dipasok adalah berkualitas baik, dipasok dalam jumlah dibutuhkan dan waktu yang tepat.

Keberhasilan perusahaan dalam mempraktikan TQM memerlukan perubahan kultur. Tabel 8 menunjukkan perbandingan antara kultur lama (bukan pendekatan TQM), dan baru (pendekatan TQM) sebagai berikut:

Tabel 8
New and Old Cultures

Quality Element	Previous State	TQM
Definition	Product-oriented	Costomer-oriented
Priorities	Second to service and cost	First among equals of service and cost
Decisions	Short-term	Long-term
Emphasis	Detection	Previntion
Errors	Operations	System

Responsibility	Quality control	Everyone
Problem solving	Managers	Teams
Procurement	Price	Life-cycle costs, partnership
Manager's role	Plan, assign, control, and Erforce	Delegate, coach, facilitate, and mentor

Berkaitan dengan pentingnya perubahan kultur dalam praktik TQM tersebut, Brody sebagaimana dikutip Carrell *et al* (1995:220) menyatakan secara lebih lengkap sebagai berikut:

TQM requires a change in organization culture, a fundamental change in the way individuals and groups approach their work and their roles in the organization, that is, from an environment of distrust and fear of reprisal to one of openness and trust where creativity can flourish; from working as individuals to working as teams; from protection of organizational turfs to the breakdown of departemental barriers; from an autocratic managgement style of direction and control to a softer style of team leader and coach; from power concentrated at the top to power shared with employess; from a focus on results to a focus on continuous improvement of the processes that deliver the results; and finally a change from making decisions based on gut-feel to an analytic, fact-based approach to management.

TQM membutuhkan perubahan dalam kultur organisasi, suatu perubahan fundamental yang berkenaan dengan pendekatan individu dan kelompok dalam bekerja dan peran mereka dalam organisasinya, yang meliputi adanya perubahan dari suatu lingkungan yang tidak memiliki

kepercayaan dan ketidakterbukaan, kepada suatu lingkungan yang memiliki kepercayaan dan keterbukaan sehingga kreativitas dapat ditumbuhkan; dari bekerja sebagai individu kepada bekerja sebagai tim; dari proteksi kekakuan organisasi kepada penghapusan hambatan-hambatan departemental; dari suatu gaya kepemimpinan dan pengendalian manajemen yang autokratik ke suatu gaya kepemimpinan dan penasihat yang lebih *soft*; dari kekuatan yang dikonsentrasikan pada level atas (*top*) ke kekuatan kebersamaan dengan para pekerja atau pegawai; dari fokus pada hasil ke fokus pada peningkatan yang berkelanjutan dengan proses hingga hasil; dan akhirnya perubahan dari pengambilan keputusan yang didasarkan pada kekuatan perasaan (*gut-feel*) ke suatu analisis, pendekatan manajemen yang didasarkan pada fakta.

C. Filosofi dan Konsep Dasar TQM

Menurut Stevenson (1999:492), ada dua filosofi kunci (*two key philosophies*) dalam pendekatan TQM, yaitu:

1. Dorongan peningkatan yang tidak pernah berakhir, yang menunjukkan ke arah "peningkatan yang berkelanjutan atau terus menerus" (*continuous improvement*).
2. Tujuannya adalah kepuasan konsumen (*customer satisfaction*), yang meliputi pemenuhan atau pencapaian melampaui harapan konsumen (*customer expectations*).

Kedua filosofi kunci tersebut merupakan acuan dalam pendekatan TQM, karenanya untuk dapat mewujudkannya, TQM membutuhkan enam konsep dasar menurut Besterfield *et al* (1999:2) meliputi:

1. Komitmen dan keterlibatan manajemen untuk memberikan

- dukungan organisasional yang terus menerus (*a committed and involved management to provide long-term top-to-bottom organization support*).
2. Lebih memfokuskan pada konsumen, baik konsumen secara internal maupun eksternal organisasi atau perusahaan (*an unwavering focus on the customer, both internally and externally*).
 3. Keterlibatan dan pemanfaatan atau pemberdayaan yang efektif dari seluruh pekerja (*effective involvement and utilization of the entire work force*).
 4. Peningkatan proses bisnis dan produksi yang berkelanjutan (*continouos improvement of the business and production process*).
 5. Menjaga hubungan baik dengan pihak *supplier* sebagai rekan atau *partner* perusahaan.
 6. Menentukan pengukuran kinerja untuk proses (*establish performance measures for the processes*).

D. Alasan Kegagalan Pelaksanaan TQM

Menurut Mizuno terdapat 15 alasan mengapa perusahaan-perusahaan mengalami kegagalan memperoleh hasil-hasil *bottom-line* dalam melaksanakan TQM (dikutip oleh King dalam Shelton, 1997:275):

1. Eksekutif puncak bersikap acuh tak acuh;
2. Tanggung jawab masing-masing manajer atas TQM tidak jelas;
3. Tujuan dan sasaran-sasaran pengenalan dan pelaksanaan TQM tidak jelas;
4. Pernyataan wawasan tidak dikaitkan dengan masalah-masalah kualitas nyata dengan analisis kebutuhan-kebutuhan pelanggan atau

keunggulan-keunggulan pesaing;

5. Cakupan terbatas pada seksi-seksi tertentu perusahaan, dan karenanya tidak setiap orang dilibatkan;
6. Pelaksanaan rencana TQM tidak memiliki ukuran, jadwal dan tanggung jawab;
7. Pendidikan TQM karyawan terbatas pada kesadaran, sedangkan alat-alat QC tidak diajarkan atau dipraktikkan;
8. Banyak pekerjaan administrasi dilakukan, tetapi tidak satupun perubahan nyata tercapai;
9. Kegiatan terbatas pada lingkaran-lingkaran atau tim-tim QC;
10. Organisasi tidak pernah beranjak ke manajemen lintas-fungsi;
11. Kegiatan-kegiatan terbatas pada manajemen harian;
12. Krisis-krisis dan masalah-masalah dipandang sebagai alasan untuk tidak menjalankan TQM, bukannya sebagai fokus TQM;
13. Koordinator dan staf TQM tidak efektif dalam menjalankan TQM;
14. Usaha TQM tidak berstruktur dan dikelola sedemikian rupa untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan dan laba;
15. Tidak ada bahasa TQM yang sama di seluruh perusahaan.

Noriaki Kano sebagaimana dikutip oleh King dalam Shelton (1997:275) menyodorkan empat saran untuk pelaksanaan TQM yang sukses:

1. Pembuatan keputusan harus didasarkan atas fakta-fakta, bukan sekedar keberanian;
2. Keputusan-keputusan manajemen puncak harus tanggap terhadap pasar; itu berarti pelanggan harus di nomor-satukan;
3. Sumber pendapatan dan keuntungan perusahaan berakar dalam

kualitas, yang hanya akan tercapai dengan kepemimpinan yang kuat dari puncak; dan

4. Manajemen puncak harus mempelajari TQM sebelum orang-orang lain di perusahaan itu.

E. Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan TQM

Secara lebih terurai menurut Wlins dalam Shelton (1997:321-322) ada 13 faktor yang mempengaruhi keberhasilan TQM:

1. Pelatihan- menjamin agar orang-orang mendapatkan keterampilan-keterampilan, pengetahuan dan teknik-teknik yang diperlukan untuk berpartisipasi secara efektif dalam proses itu;
2. Komitmen kepemimpinan – memberikan model perilaku yang harus diterapkan oleh orang-orang lain untuk meningkatkan keseluruhan kinerja;
3. Fokus pelanggan – mengarahkan fokus pada tuntutan-tuntutan dan harapan-harapan pelanggan intern maupun ekstern;
4. Penyelarasan sistem – membuat semua sistem produksi/operasi, informasi, finansial, perencanaan, dan personalia konsisten dengan usaha meningkatkan kualitas;
5. Pemberdayaan dan keterlibatan – memungkinkan para karyawan memecahkan berbagai masalah dan membuat keputusan-keputusan, ikut dalam kegiatan-kegiatan yang secara tradisional hanya untuk para eksekutif senior;
6. Komunikasi – memberikan informasi dua arah yang sering dan berkesinambungan mengenai tujuan dan status usaha TQM;
7. Pelaksanaan dan peluncuran – menetapkan apa yang penting, apa

- yang harus dikerjakan, dan siapa yang akan mengerjakannya;
8. Wawasan dan nilai-nilai – mempunyai konsep umum mengenai bisa menjadi apa organisasi itu kelak dan mempunyai prinsip-prinsip pemandu untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan pelanggan;
 9. Manajemen dan penilaian kinerja – dengan menggunakan suatu proses yang konsisten untuk mengelola kinerja yang menghubungkan kinerja orang-orang dengan tujuan-tujuan kualitas organisasi;
 10. Pengukuran – menggunakan ukuran-ukuran untuk mengevaluasi kinerja, menjamin umpan balik, dan mempertimbangkan *trend-trend*;
 11. Keterlibatan pemasok – menciptakan hubungan kooperatif dengan pemasok dan penjual ekstern untuk meningkatkan kualitas, ketepatan pengiriman, dan efisiensi biaya;
 12. Pengakuan dan penghargaan – dengan menggunakan pengakuan resmi dan tidak resmi untuk mendukung inisiatif-inisiatif kualitas dan mempertahankan peningkatan kualitas; dan
 13. Alat-alat dan teknik-teknik – menyeleksi dan menggunakan metode-metode yang paling tepat untuk melaksanakan TQM.

Kualitas mencerminkan seperangkat nilai maupun seperangkat proses dan strategi. Ia mencerminkan tekad untuk mengerjakan berbagai hal dengan benar, kepedulian murni pada pelanggan, dan komitmen mendalam pada karyawan. Karenanya TQM mencerminkan tekad kuat untuk tidak menyerah pada pesaing. Sumber Daya Manusia (SDM) atau orang merupakan penggerak

kunci keberhasilan dari TQM. Karenanya orang operasi harus memiliki semangat hidup (*zest*). "Zest didefinisikan sebagai kegembiraan yang datangnya dari hati, nafsu, dan antusiasme dalam menghadapi hidup" (Kotler, 2003:208).

F. Sumber Daya Manusia dan TQM

Lebih lanjut praktik-praktik manajemen SDM dalam TQM dapat digambarkan sebagaimana pada Tabel 9

Tabel 9
HRM Practices in Total Quality Companies

Human Resource Characteristics	Traditional Model	Total Quality Model
Communications	Top-down	Top-down Horizontal, lateral Multidirectional
Voice and involvement	Employment-at-will Suggestion system	Due process Quality circles Attitude surveys
Job design	Efficiency Productivity Standard procedures Narrow span of control Specific job descriptions	Quality Customization Innovation Wide span of control Autonomous work teams Empowerment
Training	Job-related skills Functional, technical	Broad range of skills Cross-functional Diagnostic, problem solving
Performance measurement and	Productivity Individual goals	Productivity and quality Team goals

evaluation	Supervisory review	Customer, peer, and supervisory review
	Emphasize financial performance	Emphasize quality and service
Rewards	Competition for Individual merit increases and Benefits	Team and group- based rewards Financial reward, Financial and nonfinancial recognition
Health and safety	Treat problems	Prevent problems safety programs Wellness programs Employee assistance programs
Selection and Promotion Career development	Selection by manager	Selection by peers
	Narrow job skills Promotion based on individual accomplishment	Problem-solving skills Promotion based on group facilitation
	Linear career path	Horizontal career path

Didalam perusahaan yang berhasil mengimplementasikan TQM, menekankan pada pentingnya bekerja secara kolektif dan lintas-fungsional, mengarahkan dan menasehati karyawan, menekankan pada pentingnya kepuasan pelanggan, dan kualitas; dibandingkan dengan pada model tradisional yang menekankan pada individualisme, hirarki, dan profit.

TQM dalam perusahaan atau organisasi baik manufaktur maupun nonmanufaktur akan terimplementasi dengan baik, apabila semua orang dalam organisasi mempunyai *zest* dan komitmen yang tinggi untuk berubah dan menghasilkan suatu yang lebih baik secara terpadu dan berkelanjutan, sejalan dengan pernyataan tersebut, Blanchard *and* Ruhe dalam Shelton (1997:351) menegaskan bahwa: "Agar bisa sukses, kualitas menuntut komitmen dari setiap orang yang terlibat". Komitmen itu harus mulai dari puncak organisasi dan dengan jelas dikomunikasikan dan diperkuat di semua tingkat organisasi. Para karyawan harus menunjukkan minat yang kuat untuk menghasilkan produk-produk berkualitas. Setiap orang dalam organisasi pada dasarnya adalah manajer SDM. Manajer SDM situasional menciptakan kepuasan karena orang-orang adalah aset tertinggi bagi perusahaan atau organisasi. Teknologi dan proses-proses memang membantu, tetapi sumber kualitas primer adalah SDM; dan ketika SDM dinomorsatukan, maka layanan, kualitas, dan keuntungan akan mengikuti.

TQM membutuhkan upaya yang tulus dari semua SDM perusahaan dan SDM harus mempunyai kebanggaan pada pekerjaan mereka, yang didukung oleh semua manajemen dan kultur yang diciptakan untuk memperkuatnya. Itu harus dimulai dari puncak organisasi dan digarap tingkat demi tingkat hingga tingkat terbawah. Syarat SDM terpenting dan harus didahulukan dalam menjalankan TQM adalah memiliki integritas, kepercayaan, kejujuran, dan keterbukaan, sesudah itu pendidikan, pengetahuan, dan kebijaksanaan. TQM bukan hanya sebagai suatu pendekatan praktis, tetapi strategi bagi perusahaan. Perusahaan yang menerapkan TQM adalah perusahaan yang bersedia belajar, dan memberikan prioritas tinggi pada peningkatan mutu SDM secara berkelanjutan, agar perusahaan memiliki

SDM yang *smart*, yaitu mampu menghasilkan produk terbaik yang memiliki keunggulan bersaing.

BAB X

IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT

A. Latar Belakang Perlunya Perubahan

Dalam era globalisasi dan liberalisasi perdagangan ini terjadi berbagai perusahaan dalam hamper semua aspek, misalnya dalam aspek politik, sosial budaya, ekonomi, teknologi, hankam, dan hukum. Perubahan yang terjadi tersebut ada yang bersifat makro dan ada pula yang bersifat mikro. Lingkungan pemanufakturan sebagai salah satu bagian dari aspek ekonomi juga mengalami hal yang sama. Berbagai trend baru dalam lingkungan pemanufakuran membawa dampak terhadap kualitas. Secara garis besar ada sembilan trend dalam lingkungan pemanufakturan baru (lihat tabel 10).

Tabel 10
Lingkungan Manufaktur Baru

TREN	IMPLIKASI TERHADAP MUTU
1. Fokus pada strategi manufaktur	Mutu menjadi dasar strategi kekuatan bersaing

2. Produksi barang bermutu tinggi	Mutu secara langsung berhubungan dengan pangsa pasar, pertumbuhan bisnis dan laba
3. Pengurusan tingkat persediaan dengan konsep <i>just in time</i>	Pengurangan Biaya
4. Skedul produksi yang ketat	Peningkatan ketersediaan oleh pelanggan dipersepsikan sebagai aspek mutu
5. Bauran dan varian produk	Memungkinkan fokus pada strategi dan segmentasi pasar
6. Otomatisasi mesin dan peralatan 7. Daur hidup produk lebih singkat	Memberikan justifikasi bagi peningkatan mutu dan produktivitas Memberikan peluang bagi usaha mempercepat perubahan pasar dan memasukkan teknologi baru ke dalam produk melalui program manajemen mutu
8. Perubahan organisasi	Tanggung jawab mutu didelegasikan kepada unit bisnis strategik dan manajer produk
9. Teknologi informasi	Memungkinkan pengendalian lebih ketat terhadap biaya mutu, manajemen mutu dan integrasi fungsional silang

Sumber: Ross. J.E. (1994), *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings*. London: Kogan Page Ltd., p.66.

Pada tabel 10 terlihat bahwa terjadi banyak perubahan dalam lingkungan pemanufakturan. Itu baru dilihat dari sisi, yaitu pemanufakturan sebagai salah satu bagian dari aspek ekonomi. Kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan sangat tergantung pada kemampuan untuk

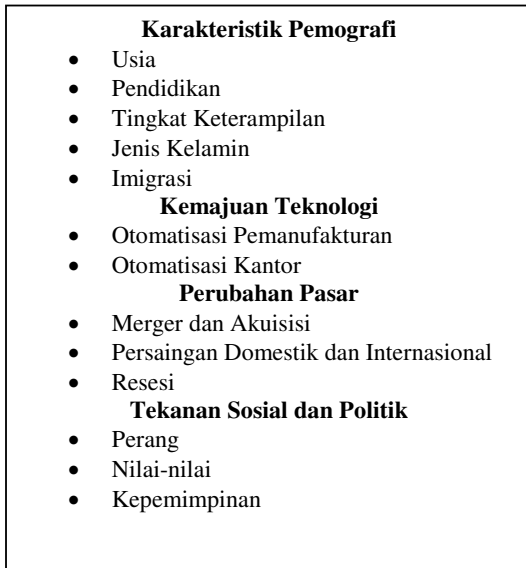
memberikan respon terhadap perubahan-perubahan tersebut secara efektif. Umumnya perubahan yang bersifat internal maupun eksternal (lihat Gambar 14).

Kekuatan eksternal yang mendorong diperlakukan perubahan berasal dari luar organisasi. Faktor ini membawa dampak global dan menyangkut esensi bisnis yang digeluti perusahaan serta proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa. Ada empat kekuatan eksternal utama, yaitu karakteristik demografi, kemajuan teknologi, perubahan pasar, dan tekanan sosial dan politik.

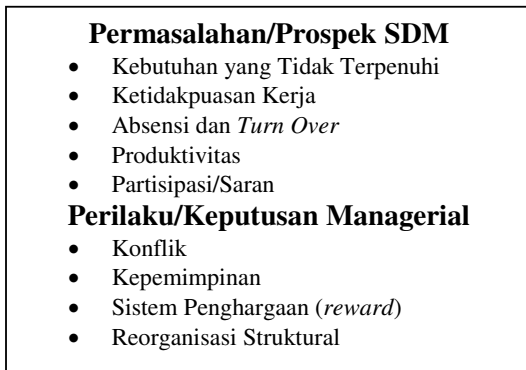
1. Karakteristik Demografi

Perubahan-perubahan demografi yang dapat mendorong diperlakukannya perubahan antara lain menyangkut tingkat pendidikan dan keterampilan angkatan kerja yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan, banyaknya kaum wanita yang masuk dalam angkatan kerja, dan lain-lain.

Kekuatan Eksternal



Kekuatan Internal



Kebutuhan
akan
Perubahan

Sumber: Kreitner, R. And A. Kinicki (1994: 728)

Gambar 14

Kekuatan Internal dan Eksternal yang Mendorong Perubahan

2. Kemajuan Teknologi

Dewasa ini semakin banyak perusahaan manufaktur dan jasa yang memanfaatkan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas dan daya saingnya. Misalnya perusahaan manufaktur melakukan otomatisasi operasinya dengan menerapkan teknologi *robotic*, *CNC (computerized numeril control)*, dan *CAD (computer-aided design)*. Perusahaan jasa juga banyak yang mulai menerapkan otomatisasi kantor yang menggunakan sistem komputer.

3. Perubahan Pasar

Faktor yang paling kuat pengaruhnya dalam perubahan pasar adalah perubahan preferensi konsumen. Semakin hari konsumen semakin ‘terdidik’, dalam artinya mereka makin memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan kebutuhan dan pemenuhan kebutuhannya. Konsumen menuntut kualitas barang dan jasa yang sebaik mungkin dengan tingkat harga yang layak (*reasonable*).

Munculnya ekonomi global dan era liberalisasi perdagangan juga mendorong setiap perusahaan untuk mengubah cara mereka dalam menjalankan bisnis. Kondisi persaingan yang dihadapi semakin memanas, sehingga bila mereka tidak sanggup bersaing, maka jalan menuju kebangkrutan terbentang luas.

Periode resensi ekonomi juga merupakan kekuatan eksternal yang mendorong diperlakukannya perubahan. Resesi menyebabkan setiap perusahaan harus sanggup menekan biaya, meningkatkan produktivitas, dan kadang kala juga harus mendesain ulang pekerjaannya.

4. Tekanan Sosial dan Politik

Kekuatan ke empat ini disebabkan oleh kejadian-kejadian sosial dan politik. Nilai-nilai pribadi dapat mempengaruhi kebutuhan, prioritas dan motivasi karyawan. Oleh karena itu manajer harus dapat menyesuaikan gaya atau pendekatan manajerialnya agar dapat sesuai dengan perubahan nilai yang dianut para karyawannya. Peristiwa politik juga dapat menciptakan perubahan mendasar. Adanya perang bias menggoncang perekonomian secara umum. Meskipun sulit untuk memprediksi perubahan-perubahan dalam kekuatan politik, umumnya organisasi yang cukup mapan menggunakan jasa konsultan dan *lobbyist* untuk mendeteksi dan merespon perubahan sosial dan politik.

Selain didorong oleh kekuatan eksternal, kebutuhan akan perubahan juga dapat didorong oleh kekuatan internal yang berasal dari dalam organisasi sendiri. Kekuatan internal ini bisa dipengaruhi oleh masalah sumber daya manusia dan perilaku atau keputusan manajerial.

1. Permasalahan / Prospek Sumber Daya Manusia

Munculnya masalah ini berkaitan dengan persepsi karyawan atas perlakuan terhadap mereka dalam pekerjaannya dan kesesuaian

antara kebutuhan dan keinginan individual dan organisasi.

2. Perilaku/ Keputusan Manajerial

Konflik interpersonal, perilaku pimpinan yang tidak sesuai, sistem penghargaan yang tidak memadai, serta adanya reorganisasi struktural merupakan faktor-faktor pendorong diperlukannya perubahan yang berkaitan dengan perilaku/keputusan manajerial.

Total Quality Manajement (TQM) merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi. TQM juga merupakan tantangan terhadap teori manajemen tradisional yang sudah mapan. Pendekatan tradisional menekankan tujuan perusahaan pada usaha memaksimumkan laba atau memaksimumkan kemakmuran para pemilik. Sedangkan TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin.

Kehadiran TQM sebagai paradigma baru menuntut komitmen jangka panjang dan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional. Secara sederhana, paradigma dapat diartikan cara pandang atau cara berpikir. Perlunya perubahan total dikarenakan cara menjalankan bisnis dengan TQM berbeda sekali dengan cara tradisional dalam menjalankan bisnis. Perbedaan pokoknya berupa karakteristik yang tercakup dalam unsur TQM, yaitu:

- Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- Obsesi tinggi terhadap kualitas.
- Penggunaan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- Komitmen jangka panjang.

- Kerja sama tim (*teamwork*).
- Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
- Perbaikan proses secara berkesinambungan.
- Adanya pendidikan dan pelatihan yang bersifat *bottom-up*.
- Kebebasan yang terkendali.
- Adanya kesatuan tujuan.

Munculnya TQM juga dikarenakan adanya kekurangan atau kesalahan dalam menjalankan bisnis dengan menggunakan pendekatan tradisional. Beberapa kekurangan atau kesalahan tersebut, antara lain:

1. Berfokus pada jangka pendek.

Perusahaan yang menjalankan bisnisnya dengan cara tradisional biasanya berorientasi pada tujuan jangka pendek. Hal ini masih banyak terjadi dalam hampir semua sektor yang ada, baik sektor industri, jasa, maupun organisasi milik pemerintah. Kriteria yang digunakan dalam menentukan apakah suatu aktivitas atau proyek dapat diterima atau ditolak adalah *payback* yang dapat diukur dan dicapai dalam jangka waktu dekat.

2. Cenderung bersifat arogan, tidak berfokus pada pelanggan.

Sebagian besar perusahaan yang menggunakan pendekatan tradisional bersifat arogan. Mereka menganggap bahwa mereka lebih tahu atau lebih memahami kebutuhan pelanggan dari pada pelanggan itu sendiri. Atau yang lebih parah, mereka sama sekali tidak mempedulikan kebutuhan pelanggannya. Contoh yang paling nyata adalah pada kantor-kantor yang harus melalui birokrasi yang

berbelit-belit sebelum akhirnya dapat diperoleh apa yang kita butuhkan. Seringkali muncul suara sumbang seperti ‘kalau bisa dipersulit’, kenapa mesti dipermudah?’ Meskipun demikian, akhir-akhir ini sudah mulai banyak organisasi yang menyadari permasalahan yang dihadapi (terutama karena adanya tekanan persaingan) dan mulai melakukan pembenahan diri, terutama berkaitan dengan pelayanan terhadap para pelanggan.

3. Memandang rendah kontribusi potensial karyawan.

Pendekatan tradisional sangat memandang rendah kontribusi potensial dari para karyawannya, terutama karyawan operasional. Padahal semestinya orang yang memahami suatu pekerjaan –dan yang kemungkinan besar pula paling memahami cara memecahkan masalah – adalah mereka yang sehari-hari melaksanakan dan menghadapi masalah pekerjaan tersebut. Para manajer tradisional tidak menyadari hal itu.

Orang biasanya cenderung berkeinginan melakukan setiap pekerjaan dengan baik. Tetapi bila mereka menghadapi kondisi di mana proses kerja mengalami hambatan dan manajemen tidak mau mendengarkan keluhan dan sarannya, maka satu-satunya cara agar dapat tetap dipekerjakan adalah menerimanya dan tidak mengajukan usulan apapun. Hal ini menyebabkan ide dan kreativitas potensial dari para karyawan menjadi sia-sia.

4. Menganggap bahwa kualitas yang lebih baik hanya dapat dicapai dengan biaya yang lebih tinggi.

Pada tahun 1979 Philip Crosby menulis buku yang berjudul *Quality Is Free*. Pada saat buku tersebut dipublikasikan, tidak banyak manajer tradisional yang bersedia menerima ide tersebut. Namun beberapa tahun kemudian, buku tersebut ternyata *understated*. Organisasi-organisasi yang sukses melakukan perubahan, sehingga menjadi organisasi yang *total-quality* merasakan bahwa kualitas tidak hanya gratis (*free*), tetapi juga memberikan manfaat yang tak terduga.

5. Mengutamakan *bossmanship*, bukan *leadership*.

Hingga saat ini masih banyak manajer tradisional yang berpandangan *bossmanship*, yaitu hanya memberi perintah kepada bawahan, apa dan kapan harus mengerjakan sesuatu. Mereka hanya mempedulikan hal-hal seperti: apakah prosedur-prosedur yang ditetapkan telah dipatuhi dan diikuti, apakah kuota tercapai, dan jangan ada seorang pun yang membuat masalah.

Kondisi seperti ini terutama diakibatkan oleh penerapan produksi massa. Dalam produksi massa, perusahaan melakukan spesialisasi. Hal ini meminimisasi kebutuhan akan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Dengan demikian, yang perlu dilakukan karyawan hanyalah intruksi kerja yang sederhana, alat kerja yang tepat, dan tenaga yang dibutuhkan.

B. Persyaratan Implementasi TQM

Untuk melakukan suatu perubahan seringkali tidak mudah. Apalagi bila menyangkut perubahan yang bersifat fundamental dan menyeluruh. Biasanya setiap perubahan pasti menghadapi penolakan. Sikap menolak perubahan merupakan perilaku yang umum terjadi. Berkaitan dengan perubahan tersebut, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Perubahan sulit berhasil bila manajemen puncak tidak menginformasikan proses perubahan secara terus menerus kepada para karyawannya.
2. Persepsi karyawan atau interpretasinya terhadap perubahan sangat mempengaruhi penolakan terhadap perubahan. Karyawan akan mendukung perubahan bila mereka merasa bahwa manfaat dari perubahan akan lebih besar daripada biaya yang ditimbulkan (terutama *personal cost*).

Guna mengatasi dua hal di atas, maka seorang manajer sangat diharapkan untuk memberikan sebanyak mungkin informasi mengenai setiap perubahan kepada karyawannya, menyampaikan alasan atau dasar pemikiran perlunya dilakukan perubahan, melakukan pertemuan tertentu dengan karyawan untuk membahas setiap perubahan dan kemungkinan pengaruhnya terhadap mereka.

Ada beberapa persyaratan untuk melakukan TQM. Persyaratan tersebut meliputi komitmen dari manajemen puncak, adanya *steering committee* dari seluruh bagian organisasi, perencanaan dan publikasi, dan pembentukan infrastruktur yang mendukung penyebaran dan perbaikan berkesinambungan.

1. **Komitmen dari Manajemen Puncak**

Hal terutama yang harus ada agar TQM dapat menjadi cara perusahaan menjalankan bisnis adalah komitmen utuh dari manajemen puncak. Komitmen yang dibutuhkan tidak hanya mencakup sumber daya yang diperlukan, tetapi juga waktu yang dicurahkan. Manajer puncak minimal harus meluangkan sepertiga waktunya untuk usaha-usaha pelaksanaan TQM. Pelaksanaan tersebut tidak dapat dideligitasikan kepada pihak lain. Perlunya keterlibatan langsung dari manajemen puncak bertujuan untuk memimpin dan menunjukkan bahwa TQM sangat penting bagi perusahaan. Selain itu, perubahan ke TQM merupakan suatu pengalaman belajar (*learning experience*). Oleh karena itu melalui keterlibatan langsung dalam pelaksanaan sehari-hari, manajemen puncak dapat mengambil keputusan rasional yang berkaitan dengan perubahan yang dilakukan.

2. **Komitmen atas Sumber Daya yang Dibutuhkan**

Implementasi TQM tidaklah harus mahal. Meskipun demikian segala sesuatunya membutuhkan biaya. Biaya yang dibutuhkan sebagian besar digunakan untuk pelatihan. Kadang-kadang dibutuhkan pula dana untuk keperluan biaya konsultan. Dana yang dibutuhkan ini harus selalu tersedia. Sayangnya, sulit sekali memperkirakan tingkat dan waktu pengembaliannya (*payback*). Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan sehingga bisa dikatakan tidak mungkin mengetahui dengan pasti apakah X rupiah yang diinvestasikan untuk pelatihan akan menghasilkan Y rupiah dalam laba kinerja.

3. *Organization-Wide Steering Committee*

Persyaratan ketiga adalah adanya *steering committee* pada level puncak. Apa pun istilah atau nama yang digunakan, yang pasti harus diketuai oleh orang yang menduduki posisi puncak dalam struktur organisasi dan anggotanya terdiri dari bawahan langsungnya. Misalnya kelompok ini diketuai oleh presiden direktur dan anggotanya terdiri dari wakil presiden direktur.

Fungsi kelompok ini adalah untuk menentukan cara implementasi TQM dan kemudian memantau pelaksanaannya. Pada tahap awal proses perubahan (menerapkan TQM), perlu dibentuk tim fungsional silang (*cross-functional team*), menetapkan tujuan tim tersebut, dan memantau hasil yang dicapai.

Steering Committee yang terbentuk beroperasi sebagai suatu tim, bukan hanya sebagai staf. *Steering committee* menerapkan visi dan sasaran organisasi, membentuk tim-tim untuk mencapai sasaran tersebut, memantau kemajuannya, dan memberikan penghargaan atas prestasi tim-tim tersebut. Hal yang perlu diperhatikan adalah keterlibatan manajemen agar terdapat kesatuan arah, komando, dan tujuan.

4. **Perencanaan dan Publikasi**

Setelah diperoleh komitmen dari manajemen puncak dan telah terbentuk *steering committee*, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perencanaan dan publikasi. *Steering committee* tersebut harus mengembangkan hal-hal berikut:

- *Pernyataan visi perusahaan (corporate vision statement).*

Pernyataan visi adalah suatu pandangan yang bersifat jangka panjang. Visi harus ada dalam suatu perusahaan karena menentukan arah kegiatan perusahaan.

- *Sasaran dan tujuan umum.* Baik sasaran maupun tujuan harus sesuai dengan pernyataan visi. Sasaran dan tujuan di sini disusun untuk organisasi secara keseluruhan. Dari situ setiap departemen membentuk tujuan pendukung (*supporting objectives*) masing-masing.
- *Rencana implementasi TQM.* Rencana ini diarahkan oleh visi, sasaran, dan tujuan.
- Program penghargaan dan pengakuan prestasi.
- Pendekatan publisitas. Semua karyawan perlu mengetahui apa yang sedang terjadi sepanjang waktu. Oleh karena itu bila ada informasi, setiap karyawan harus diberi tahu. Dengan demikian mereka dapat memahami dan mendukung keputusan manajemen.

5. Infrastruktur yang Mendukung Penyebarluasan dan Perbaikan Berkesinambungan

Faktor yang tidak kalah pentingnya dalam implementasi TQM adalah infrastruktur yang mendukung penyebaran TQM di seluruh bagian organisasi dan perbaikan berkesinambungan. Visi, tujuan, program pengakuan dan penghargaan atas prestasi, dan komunikasi merupakan infrastruktur pendukung. Selain itu, masih ada beberapa infrastruktur lain yang dibutuhkan, yaitu:

- *Prosedur.* Prosedur yang tidak mendukung budaya kualitas,

TQM, dan perbaikan berkesinambungan harus diubah.

- *Organisasi.* Struktur organisasi tradisional yang bersifat hierarkis dan fungsional harus diubah menjadi struktur organisasi TQM yang bersifat *cross-functional* berdasarkan proyek tertentu. Proyek tersebut bisa berorientasi pada produk maupun pelanggan tertentu.

Keseluruhan persyaratan ini merupakan tugas awal yang perlu dilakukan dalam memulai implementasi TQM. Selain tugas-tugas tersebut masih ada beberapa tugas lainnya yang harus dilakukan, yaitu:

1. *Melatih steering committee.*

Pelatihan yang dilakukan harus meliputi hal-hal seperti:

- Empat Belas Point Deming dan Deming's Seven Deadly Diseases
- Tujuh Alat Utama dan Alat-Alat Tambahan
- Pembentukan Tim

2. *Identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi.*

- Kemampuan Statistik
- Pengumpulan data dan kemampuan analisis

3. *Identifikasi pendukung potensial TQM.*

- Departemen apa yang paling mungkin menjadi pendukung TQM?
- Siapa yang akan menolak TQM?

4. *Identifikasi pelanggan eksternal dan internal.*

- Siapa pelanggan akhir organisasi?
- Siapa pelanggan internal dari berbagai departemen?

- Siapa pelanggan dari setiap karyawan individual?
5. *Menyusun cara untuk menentukan kepuasan pelanggan (eksternal/internal).*
- Membentuk patok duga untuk dijadikan dasar untuk mengukur perbaikan/kemajuan.

C. Peranan Manajemen Dalam Implementasi TQM

Setiap organisasi harus memiliki seorang pemimpin. Ada yang mendefinisikan pemimpin sebagai orang yang memberi komando atau paduan kepada suatu kelompok atau aktivitas. Akan tetapi pengertian itu sendiri kurang bisa memberikan penjelasan yang mendalam. Dalam manajemen sendiri masih terjadi perdebatan mengenai siapa yang dapat disebut sebagai pemimpin.

Tujuan dari kepemimpinan dalam suatu perusahaan adalah untuk memperbaiki kinerja sumber daya manusia dan mesin, memperbaiki kualitas, untuk meningkatkan output, dan secara simultan memberikan kebanggaan atas kecakapan kerja karyawan. Dengan demikian bila seseorang menguasai atau mengepalai sesuatu kelompok, orang tersebut pasti memimpin. Dari sudut pandang ini, maka setiap penyelia, manajer, direktur, wakil presiden, presiden, dan CEO mesti seorang pemimpin. Tidak semua pemimpin tersebut merupakan pemimpin yang efektif. Bahkan seringkali malah bukan pemimpin yang baik. Ada beberapa hal yang membedakan antara pemimpin yang baik dan pemimpin yang tidak baik, yaitu:

1. Pemimpin lebih banyak menggunakan pendekatan *pull* (menarik) daripada *push* (mendorong).

Seorang pemimpin yang baik akan terlibat secara nyata dalam usahanya melaksanakan kepemimpinan.

2. Pemimpin tahu arah tujuannya.

Pemimpin menentukan visi organisasi dan cara-cara untuk mencapai visi tersebut. Mereka juga memberikan pedoman dan tujuan yang jelas untuk mencapai kesuksesan dalam jangka panjang.

3. Pemimpin harus berani dan dapat dipercaya.

Pemimpin harus berani mengambil risiko dalam menghadapi dan mengatasi segala macam rintangan dan hambatan yang timbul. Bahkan kadangkala tujuan jangka pendek harus berani dikorbankan, bila memang menghambat tercapainya visi organisasi. Selain itu pemimpin juga harus dipercaya oleh bawahannya, karena bila tidak, ia tidak akan dapat menjadi pemimpin yang baik.

4. Peranan terpenting dari seorang pemimpin setelah membentuk visi dan cara pencapaiannya adalah membantu para bawahan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan rasa bangga.

Peranan seorang pemimpin bukanlah mendikte bawahan, tetapi memberikan kemudahan (*facilitate*) kepada mereka. Mereka diberi pelatihan agar dapat terlibat dalam proses organisasi dengan kemampuan maksimal yang mereka miliki.

TQM merupakan transformasi budaya yang didorong oleh definisi ulang terhadap peranan manajemen. Hal ini dikarenakan TQM merupakan paradigma manajerial baru. Paradigma manajerial sendiri mengandung pengertian cara berpikir dan bertindak dalam menjalankan bisnis. Pihak

manajemen harus mengubah dirinya terlebih dahulu, baik aspek nilai, keyakinan, asumsi, maupun cara mereka menjalankan bisnis. Peranan merupakan tanggung jawab, perilaku, atau prestasi kinerja yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus (Bounds, *et al* 1994, p. 133). Dengan demikian peranan manajemen puncak adalah tanggung jawab, perilaku, atau prestasi kinerja yang diharapkan karena posisi yang dipegangnya sebagai pemimpin utama suatu organisasi. Selain melaksanakan kepemimpinan yang diharapkan dapat memotivasi dan mengarahkan para karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, manajemen puncak juga bertanggung jawab dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan tersebut, manajer puncak dapat menggunakan salah satu strategi berikut (Kreitner dan Kinicki, 1994, p. 737). Pemilihan strategi ini di dasarkan pada situasi dan jenis penolakan yang dihadapi.

1. Pendidikan + Komunikasi

Strategi ini digunakan bila konfirmasi yang tersedia sangat kurang atau tidak akurat. Keuntungan strategi ini adalah bahwa bila seorang karyawan telah diyakinkan, maka ia akan selalu membantu implementasi perubahan ke arah TQM. Hanya saja kelemahan strategi ini adalah membutuhkan waktu lama, terutama bila karyawan yang terlibat sangat banyak.

2. Partisipasi + Keterlibatan

Kondisi yang sesuai untuk strategi perubahan tidak memiliki semua informasi yang dibutuhkan untuk mendesain perubahan, sementara pihak lain (baik manajemen madya maupun karyawan) memiliki kemungkinan besar untuk menolak perubahan. Keunggulan strategi ini adalah bahwa setiap orang yang

berpartisipasi akan memiliki komitmen yang besar untuk melaksanakan perubahan. Di samping itu setiap informasi yang mereka miliki dapat diintegrasikan ke dalam rencana perubahan. Meskipun demikian strategi ini juga memiliki kelemahan, yaitu kemungkinan akan membuang waktu banyak bila perubahan yang dirandang ternyata tidak sesuai.

3. Fasilitas + Dukungan

Strategi ini diterapkan bila orang menolak perubahan dikarenakan masalah-masalah penyesuaian.

4. Negoisasi + Kesepakatan

Strategi ini cocok digunakan bila ada kemungkinan posisi/kedudukan seseorang atau suatu kelompok terancam dengan adanya perubahan yang direncanakan.

5. Manipulasi + *Co-optation*

Strategi ini dapat diterapkan bila strategi lainnya tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan. Strategi ini merupakan solusi terhadap masalah penolakan yang relatif cepat dan murah. Akan tetapi suatu saat mungkin timbul masalah bila karyawan merasa dimanipulasi.

6. Paksaan secara eksplisit + implisit

Strategi ini sesuai pada kondisi di mana faktor kecepatan merupakan pertimbangan utama dan inisiator perubahan memiliki kekuasaan (*power*) yang besar. Strategi ini dapat memberikan hasil dalam waktu yang relatif singkat dan juga dapat mengatasi segala macam penolakan. Akan tetapi strategi ini sangat riskan, karena dapat menyebabkan kebencian yang mendalam terhadap sang

inisiator perubahan.

Berbeda dengan manajer puncak, manajer madya tidak berwenang untuk memprakarsai perubahan budaya yang dibutuhkan dalam implementasi TQM. Manajer madya harus menangani berbagai fasilitas, peralatan, dan proses yang telah ditetapkan oleh level manajemen yang lebih tinggi. Manajer madya tidak berwenang menyusun visi perusahaan, atau membentuk program penghargaan prestasi dan publikasi. Itulah sebabnya dukungan dan keterlibatan manajer puncak sangat penting demi suksesnya implementasi TQM, karena manajer puncak memiliki wewenang pengambilan keputusan yang sangat penting. Namun demikian, bukan berarti manajer madya maupun karyawan operasional tidak memainkan peranan penting. Bahkan sebaliknya, merekalah yang akan memainkan porsi terbesar dalam implementasi TQM dalam aktivitas perusahaan sehari-hari.

Dari berbagai pengalaman perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan TQM, diketahui bahwa level manajemen madya paling banyak menimbulkan hambatan bagi kesuksesan TQM. Ada beberapa penyebab mengapa TQM lebih sukar diterima atau didukung oleh manajer madya daripada oleh manajer puncak maupun karyawan langsung (operasional). Di antaranya adalah:

- Banyak di antara manajer madya yang cukup senior (waktu kerjanya cukup lama) merasa bahwa karirnya sudah mentok dan tidak dapat berkembang lagi. Mereka memandang perubahan yang ditimbulkan TQM sebagai ancaman terhadap upaya mempertahankan *status quo*.
- Banyak manajer madya yang menduduki posisi saat ini setelah melalui masa kerja yang cukup lama di level operasional. Mereka

merasa lebih menguasai pekerjaan bawahannya dari pada para bawahannya itu sendiri. Padahal situasi yang dihadapi saat ini sudah sangat berlainan dengan masa lalu. Salah satu dasar TQM yaitu bahwa ahli dalam suatu pekerjaan adalah orang yang melakukannya sehari-hari, bukan orang yang telah melakukannya beberapa tahun lalu.

- Kebanyakan manajer madya berkeyakinan bahwa dengan hanya melakukan apa yang diwajibkan, tanpa banyak improvisasi, dan menaati segala aturan perusahaan, maka karir dan promosi mereka akan berjalan lancar.
- Manajer madya sebagai suatu kelompok, cenderung belajarnya lebih sedikit dibandingkan para manajer puncak. Seringkali mereka ketinggalan informasi mengenai setiap perubahan yang ada dalam dunia industri.

Di lain pihak, banyak pula manajer madya yang berpandangan luas dan jauh ke depan. Mereka ini memainkan peranan yang serupa dengan manajer puncak. Peranan utamanya adalah pada aspek kepemimpinannya, kecuali penetapan visi, tujuan umum, dan aspek kepemimpinan, kecuali penetapan visi, tujuan umum, dan komitmen terhadap sumber daya yang merupakan wewenang manajer puncak. Manajer madya harus membantu bawahannya agar dapat melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih baik, lebih mudah, dan dengan kepuasan yang makin meningkat. Manajer madya juga harus membantu, mengajar, memberikan dorongan, menghargai, dan yang paling penting, mendengarkan bawahannya. Ia juga harus membentuk rasa saling percaya agar tim mereka dapat berhasil.

Seringkali manajer madya berfungsi sebagai pemimpin tim proyek,

yang berusaha untuk menemukan cara baru untuk melakukan sesuatu dan hal baru untuk dilakukan. Keberhasilan manajer madya dalam beradaptasi dengan TQM dan keberhasilannya dalam melaksanakan fungsi kepinimpinannya, akan sangat mendukung kesuksesan implementasi TQM secara keseluruhan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesuksesan implementasi TQM sangat tergantung pada peran serta, partisipasi, dan dukungan setiap orang dalam perusahaan, mulai dari manajer puncak hingga karyawan operasional.

D. Pendekatan Implementasi Yang Harus Dihindari

Dalam implementasi TQM, tidak ada satu pun rumus, kiat atau cara tertentu yang berlaku *universal* dan dapat menghasilkan kesuksesan dalam segala kondisi dan untuk semua organisasi. Yang sesuai dengan situasi organisasinya, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, budaya organisasi, dan situasi bisnis yang digeluti organisasi tersebut.

Meskipun tidak ada satu cara yang tepat (*one right way*) untuk menerapkan TQM, tetapi ada asas-asas atau fundamental yang berlaku dalam setiap implementasi TQM. Organisasi harus menggunakan pendekatan yang terstruktur yang memanfaatkan kekuatan, budaya, situasi bisnis, dan kepribadian yang terlibat. Langkah-langkah awal harus dilakukan secara hati-hati, tidak tergesa-gesa, dan dipantau dengan baik. Data harus dipelajari dan setiap orang harus didengarkan. Umpan balik yang diperoleh dapat digunakan untuk melakukan perbaikan yang dibutuhkan. Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam mendukung kesuksesan penerapan TQM.

Agar implementasi TQM dapat berjalan dengan sukses, perusahaan

harus mempelajari semua informasi yang tersedia, baik mengenai implementasi yang sukses maupun yang gagal di perusahaan lain. Kemudian perusahaan mengadaptasi pendekatan yang paling sesuai untuk memberikan hasil yang baik bagi perusahaan itu sendiri. Berikut ini ada beberapa pendekatan implemetasi TQM yang harus dihindrai.

1. *Jangan melatih semua karyawan sekaligus.*

Pelatihan yang diberikan kepada sebagian besar karyawan pada tahap awal implementasi TQM bukanlah pendekatan yang benar. Hal ini disebabkan beberapa hal. **Pertama**, hal itu merupakan pendekatan yang memerlukan dana sangat besar. **Kedua**, tidak semua orang membutuhkan pelatihan pada saat yang bersamaan. **Ketiga**, sebagian besar karyawan yang telah dilatih tersebut akan melupakan apa yang telah mereka pelajari sebelum sempat menerapkannya. Pendekatan yang lebih baik adalah memberikan pelatihan hanya kepada kelompok kecil karyawan saat mereka membutuhkannya, atau dengan kata lain pendekatan *just-in-time* dalam pelatihan.

2. *Jangan tergesa-gesa menerapkan TQM dengan melibatkan terlalu banyak orang dala suatu tim.*

Taichi ohno menerapkan gugus kendali mutu di Toyota secara bertahap. Ia mulai dengan pembentukan tim proses produksi. Ia berpendapat bahwa tim-tim kecil dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh proses yang lebih luas akan lebih efisien daripada operator individual dalam pabrik produksi massa. Selain proses perakitan normal, ohno juga menugaskan kelompok kecil tersebut untuk melakukan pemeriksaan kualitas dan memelihara mesin secara rutin. Ia juga mengalokasikan waktu bagi tim tersebut untuk

mendiskusikan pekerjaan mereka dan mengembangkan cara untuk memperbaiki proses mereka. Usaha ini merupakan titik awal dari Kaizen.

3. *Implementasi TQM tidak boleh didelegasikan.*

Selain harus memiliki komitmen utuh terhadap TQM, manajemen juga harus terlibat langsung secara personal dan aktif dalam implementasi TQM sehari-hari. Ia tidak boleh mendelegasikan implementasi TQM kepada pihak lain. Tanpa adanya keterlibatan dari manajemen dan stafnya, maka penerapan TQM akan sulit berhasil.

4. *Jangan memulai implementasi bila manajemen belum benar-benar siap.*

Agar dapat menerapkan suatu sistem baru seperti TQM, manajemen harus benar-benar memahami segala sesuatu mengenai TQM sebelum mencobanya. Bila hal ini tidak dipenuhi, maka usaha yang dilakukan akan sia-sia.

E. Fase-Fase Implementasi TQM

Implementasi TQM bukanlah suatu pendekatan yang sifatnya langsung jadi atau hasilnya diperoleh dalam waktu sekejap, tetapi membutuhkan suatu proses yang sistematis. Banyak pakar yang mengemukakan pendapatnya mengenai fase-fase atau tahap-tahap implementasi TQM. Cortada (1993, pp. 179-182) berpendapat bahwa ada 5 tahap transformasi yang dilalui oleh suatu perusahaan semenjak pertama memulai TQM hingga sukses sebagai perusahaan yang berkualitas unggul

(lihat Tabel 12-2). George dan Weimerskirch (1994, pp. 259-269) menyatakan bahwa ada 6 fase utama dalam implementasi TQM, yaitu:

1. Komitmen manajemen senior terhadap perubahan.
2. Penilaian sistem perusahaan, baik secara internal maupun eksternal.
3. Pelembagaan fokus pada pelanggan.
4. Pelembagaan TQM dalam perencanaan strategic, keterlibatan karyawan, manajemen proses, dan sistem pengukuran.
5. Penyesuaian dan perluasan tujuan manajemen guna memenuhi dan melampaui harapan pelanggan.
6. Perbaikan atau penyempurnaan sistem.

Sementara itu Goetsch dan Davis (1994, pp. 584-589) memberikan klasifikasi fase implementasi yang lebih rinci dan sistematis. Fase implementasi TQM dikelompokkan menjadi tiga fase, yaitu fase persiapan, fase perencanaan, dan fase pelaksanaan. Masing-masing fase terdiri atas beberapa langkah, dimana waktu yang dibutuhkan untuk setiap langkah tergantung pada organisasi yang menerapkannya.

1. Fase Persiapan

Fase ini terdiri atas 10 langkah yang diberi label A sampai J dalam gambar 15. Sebelum langkah pertama dapat dimulai, syarat utama yang harus dipenuhi adalah adanya komitmen penuh dari manajemen puncak atas waktu dan sumber daya yang dibutuhkan.

Langkah A: Membentuk Total-Quality Steering Committee

Eksekutif puncak menunjuk staf terdekat (bawahan langsungnya) untuk menjadi anggota *steering committee*. Ia sendiri menjadi ketuanya. Bila serikat pekerja (SPSI) dilibatkan, pejabat senior SPSI

perlu disertakan dalam keanggotaan *steering committee*.

Langkah B: Membentuk Tim

Steering committee perlu mengadakan suatu sesi pembentukan tim sebelum memulai kegiatan TQM. Biasanya langkah ini membutuhkan konsultan dari luar perusahaan. Ada baiknya bila sesi ini dilakukan di luar lingkungan kerja perusahaan agar dapat memperoleh suasana baru.

Langkah C: Pelatihan TQM

Steering committee membutuhkan pelatihan yang berkaitan dengan filosofi, teknik, dan alat-alat TQM sebelum memulai aktivitas TQM. Biasanya pelatihan ini dilakukan dengan mendatangkan konsultan dari luar perusahaan. Pelatihan ini harus diteruskan dalam jangka panjang melalui pengembangan diri dan mengikuti seminar-seminar yang relevan.

Langkah D: Menyusun Pertanyaan Visi dan Prinsip sebagai Pedoman.

Usaha nyata pertama dalam pelaksanaan TQM adalah menyusun pernyataan visi organisasi dan prinsip-prinsip pedoman operasi perusahaan. Umumnya eksekutif puncak memprakarsai diskusi dengan memperhatikan pula visi dan prinsip-prinsip anggota *steering committee*. Tujuannya adalah agar dapat menghasilkan dokumen yang singkat dan bermakna yang mencerminkan harapan dan aspirasi perusahaan.

Langkah E: Menyusun Tujuan Umum

Steering committee menyusun tujuan umum perusahaan berdasarkan pernyataan visi yang telah ditetapkan. Tujuan ini sendiri terdiri atas

tujuan strategis dan tujuan taktis.

Langkah F: Komunikasi dan Publikasi

Eksekutif puncak dan *steering committee* perlu mengkomunikasikan setiap informasi mengenai langkah A-C. Semua orang dalam organisasi harus memahami visi, prinsip-prinsip sebagai pedoman, tujuan, dan TQM. Mereka juga perlu mengetahui alasan diterapkannya TQM.

Langkah G: Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan dan Kelemahan.

Steering committee harus secara objektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi. Informasi ini bermanfaat sebagai pedoman dalam melaksanakan pendekatan terbaik dalam implementasi TQM. Selain itu juga berguna dalam menyoroti kekurangan-kekurangan yang harus diperbaiki.

Langkah H: Identifikasi Pendukung dan Penolak

Langkah ini biasa dilaksanakan bersamaan dengan langkah G atau sesudahnya. *Steering committee* perlu mencoba mengidentifikasi orang-orang kunci yang mungkin menjadi pendukung TQM dan mereka yang mungkin menolak TQM. Hal ini bermanfaat dalam pemilihan proyek awal dan anggota-anggota tim.

Langkah I: Memperkirakan Sikap Karyawan

Langkah ini juga bisa berbarengan dengan langkah G atau sesudahnya. Dengan bantuan departemen personalia atau konsultan luar, *steering committee* perlu berusaha memperkirakan sikap karyawan pada saat ini. Meskipun tersedia alat-alat canggih untuk menentukan sikap, mungkin hanya perlu dilakukan *judgment* yang objektif. Bila hal ini telah dilakukan, maka mudah diketahui apakah

perubahan TQM berjalan dengan efektif atau tidak.

Langkah J: Mengukur Kepuasan Pelanggan

Langkah ini bisa dilaksanakan berbarengan dengan langkah G atau setelahnya. *Steering committee* perlu berusaha mendapatkan umpan balik objektif dari para pelanggan guna menentukan tingkat kepuasan mereka. Pemilihan pelanggan yang akan disurvei sebaiknya dipilih secara acak. Informasi yang diperoleh sangat berguna dalam menilai efektivitas usaha TQM dari sisi pandang pelanggan.

2. Fase Perencanaan

Langkah K: Merencanakan Pendekatan Implementasi, kemudian Menggunakan Siklus Plan/Do/Check/Adjust

Langkah ini dapat dimulai berbarengan dengan langkah G atau sesudahnya. Pada langkah ini *steering committee* merencanakan implementasi TQM. Langkah ini bersifat terus-menerus, karena pada saat proyek berlangsung, informasi-informasi umpan balik akan dikembalikan pada langkah ini untuk melakukan perbaikan, penyesuaian, dan sebagainya. Selain itu, langkah ini akan berguna dalam penyusunan proyek dan tim baru. Dalam langkah ini setiap proses dikelola, tidak hanya pada tahap implementasi, tetapi selama proses tersebut ada.

Langkah L: Identifikasi Proyek

Steering committee bertanggung jawab untuk memilih proyek awal TQM, yang didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan, personil yang terlibat, visi dan tujuan, dan kemungkinan suksesnya. Proyek awal harus berhasil agar dapat memberikan dasar pengalaman

positif untuk beralih ke tantangan berikutnya yang jauh lebih berat. *Steering committee* harus terbuka bagi saran-saran dari segala sumber.

Langkah M: Komposisi Tim

Setelah proyek-proyek terpilih, *steering committee* membentuk komposisi tim-tim yang akan melaksanakannya. Sebagian besar tim bersifat fungsional silang (*cross-functional*) yang terdiri dari wakil-wakil dari berbagai departemen atau disiplin ilmu, sesuai dengan proyek yang ditangani.

Langkah N: Pelatihan Tim

Sebelum tim yang baru terbentuk melaksanakan tugasnya, mereka harus dilatih terlebih dahulu. Pelatihan yang diberikan harus mencakup dasar-dasar TQM dan alat-alat yang sesuai dengan proyek yang ditangani.

3. Fase Pelaksanaan

Langkah P: Penggiatan Tim

Steering committee memberikan bimbingan kepada setiap tim dan mengaktifkan mereka. Masing-masing tim mengerjakan proyek-proyeknya dengan menggunakan teknik-teknik TQM yang telah pelajari. Mereka menggunakan siklus *Plan/Do/Check/Adjust* sebagai model proses TQM.

Langkah Q: Umpan Balik kepada Steering Committee

Dalam langkah ini, tim proyek memberikan informasi umpan balik kepada *steering committee* mengenai kemajuan dan hasil-hasil yang dicapai. Umpan balik tersebut akan digunakan *steering committee* untuk menentukan apakah perlu dilakukan penyesuaian atau

perubahan. Setiap perubahan yang diinginkan disampaikan kepada tim proyek yang akan melaksanakan instruksi-instruksi baru tersebut. Baik tim maupun *steering committee* menggunakan siklus *Plan/Do/Check/Adjust*.

Langkah R: Umpan Balik dari Pelanggan

Tim proyek khusus disebarkan untuk mengumpulkan informasi umpan balik dari pelanggan, baik pelanggan eksternal maupun internal. Survei formal pelanggan eksternal perlu dilaksanakan setiap tahun. Data yang diperoleh beserta data lainnya mengenai kepuasan pelanggan (hasil penjualan, data garansi, masukan pelayanan pelanggan, data dari kunjungan pelanggan, dan lain-lain) dikumpulkan dan diproses secara berkesinambungan.

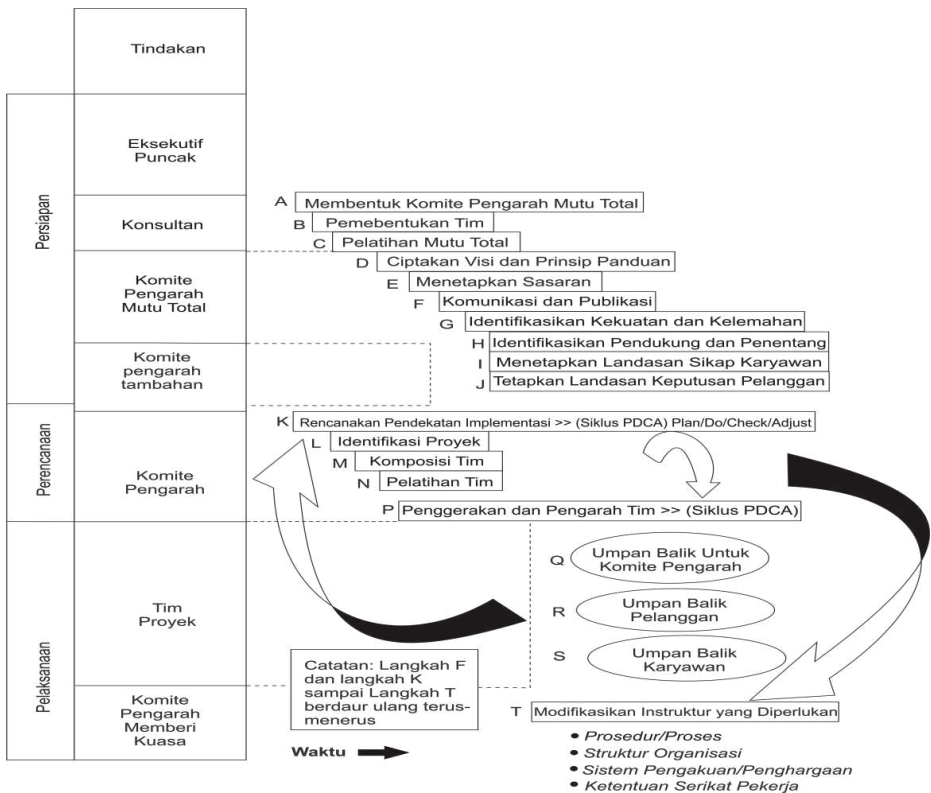
Kepuasan pelanggan internal terhadap suatu proses juga perlu dipantau terus. Hal ini bisa dilaksanakan oleh tim proyek yang ditugaskan menjalankan proses yang bersangkutan. Setiap informasi ini diumpanbalikkan kepada *steering committee* secara reguler.

Langkah S: Umpan Balik dari Karyawan

Tim proyek khusus lainnya secara periodik memantau sikap dan kepuasan karyawan. Hal ini bisa dijalankan dengan mengadakan survei formal setiap tahun. *Steering committee* dan manajer lainnya perlu berhubungan dekat dengan karyawan sehingga dapat memperoleh informasi yang akurat mengenai sikap dan kepuasan mereka. Informasi ini juga diperlukan oleh *steering committee* untuk mengevaluasi kemajuan yang dicapai dan menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Langkah T: Memodifikasi Infrastruktur

Umpan balik yang diperoleh dari langkah Q, R, dan S (dari tim proyek, pelanggan, dan karyawan) akan dijadikan dasar oleh *steering committee* untuk melakukan perubahan yang diperlukan dalam infrastruktur perusahaan, misalnya pada prosedur dan proses, struktur organisasi, program pengakuan dan penghargaan prestasi, dan lain-lain.



Gambar 15
Fase Implementasi TQM

BAB XI

BERBAGAI PENELITIAN TENTANG TQM

Penelitian *Total Quality Management* (TQM) telah banyak dilakukan oleh para ahli sejak munculnya konsep TQM pada tahun 1950-an yang digagas oleh Edward Demming, baik yang mengkaji peranan TQM dalam meningkatkan kinerja organisasi, kinerja kualitas, kepuasan konsumen, sampai pada kajian tentang sebab-sebab kegagalan penerapan TQM dalam suatu organisasi. Beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan yang relevan dengan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

A. Praktek *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja

Arti penting kualitas untuk kinerja perusahaan dan keberhasilan pada pasar banyak diakui dalam literatur dan Praktek bisnis (Crosby, 1986; Deming, 1986; Juran, 1992). Banyak sekali pendekatan untuk manajemen kualitas yang disarankan, untuk membantu perusahaan memperbaiki efisiensi dan daya saing melalui perbaikan kualitas. Satu diantara pendekatan yang paling populer dan paling sering direkomendasikan adalah filosofi *total quality mangement* (TQM) – pendekatan holistik yang berusaha

mengintegrasikan semua fungsi-fungsi organisasional untuk fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan sasaran-sasaran organisasional.

Ada banyak prinsip TQM, tapi dalam Prakteknya perusahaan mungkin mengikuti model standar yang telah diketahui dan diterima sebagai pedoman untuk melakukan manajemen kualitas (Tari, 2006). Contohnya prinsip-prinsip TQM yang diwujudkan dalam tujuh kriteria *Malcolm Bridge National Quality Award* (MBNQA) dianggap penting untuk memulai sistem TQM yang sukses (GAO, 1991 dalam Vinod Kumar *et al* 2009).

Praktek TQM pada beberapa studi berikutnya kemudian dikembangkan dan diukur dengan pendekatan yang berbeda-beda. Sekalipun sudah ada banyak Praktek manajemen kualitas yang telah dideskripsikan, namun praktek-praktek itu memiliki banyak kemiripan antara satu dengan yang lain.

Choi dan Eboch (1998) mengukur dimensi Praktek TQM yang mencakup *process quality*, *Human Resources*, *Strategic quality planning* dan *information and analysis*. Indikator yang digunakan oleh H.C. Lau and M.A. Idris, (2001) adalah budaya, kepercayaan, kerja tim, kesinambungan dari pekerjaan, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan dari manajemen senior dan perbaikan berkesinambungan, keterlibatan pegawai dan kepuasan atau keterlibatan konsumen. Lakhaal *et al* (2006) membuat 10 jenis Praktek generik, yaitu: komitmen dan dukungan dari manajemen senior (*top management*), pengorganisasian kualitas, pelatihan pegawai, partisipasi pegawai, manajemen terhadap kualitas pemasok, fokus pada konsumen, dukungan secara berkesinambungan, perbaikan terhadap sistem kualitas, informasi dan analisa serta penggunaan teknik kualitas statistik. Studi selanjutnya Praktek TQM diukur dengan mengacu pada MBNQA dan

pengukuran yang sudah dikembangkan oleh Ahire (1996); kepemimpinan, perencanaan strategi, fokus pada konsumen, informasi dan analisa, manajemen sumber daya manusia, manajemen proses, dan manajemen pemasok, keterlibatan karyawan, pendidikan dan pelatihan, desain produk (Ismail Sila, 2007; Han, *et al* 2007; Daniel I.Prajogo, Soon W. Hong, 2008; Christos B. Fotopoulos dan Evangelos L. Psomas, 2008; Wen-Yi Sit *et al* 2009) Berdasarkan kajian empirik tentang TQM terhadap kinerja Bisnis pada umumnya menemukan bahwa dengan menerapkan TQM dengan baik dalam organisasi akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

B. Daya Saing terhadap Kinerja

Hansen dan Mowen (2000) berpendapat bahwa daya saing adalah menciptakan nilai pelanggan (*customer value*) yang lebih baik dengan biaya yang sama atau lebih rendah dibandingkan pesaing atau menciptakan nilai yang setara dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Pencapaian nilai pelanggan dalam rangka untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing sangat erat hubungannya dengan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut Singh *et al* (2007) daya saing perusahaan adalah tingkat sejauh mana sebuah organisasi bisa menciptakan posisi yang dapat dipertahankan dalam perbandingannya dengan pesaingnya. Daya saing mencakup kemampuan yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mendiferensiasi dirinya dari pesaingnya, dan daya saing ini didapatkan lewat pengambilan keputusan kritis oleh manajemen.

Dua daya saing yang dapat dimiliki oleh perusahaan yaitu *low cost* dan *differentiation*. Kedua daya saing tersebut meliputi kualitas produk/jasa, *features*, pengantaran barang (*delivery*), *follow-up service*, kemudahan penggunaan, dan faktor-faktor non biaya yang lain yang merupakan faktor pembeda perusahaan dengan pesaingnya (Porter, 1993).

Han *et al* (2007) berpendapat kinerja bisnis akan meningkat ketika perusahaan menjadi lebih kuat daya saingnya lewat perbaikan pada empat dimensi, yaitu: kualitas, biaya, pengiriman dan fleksibilitas. Yang menarik dari temuan penelitian ini adalah bahwa Praktek TQM tidak memiliki hubungan positif langsung dengan kepuasan konsumen. Temuan ini mengimplikasikan bahwa Praktek TQM bisa meningkatkan daya saing, yang selanjutnya akan meningkatkan kepuasan konsumen. Dengan kata lain, daya saing organisasional adalah variabel mediasi antara Praktek TQM dengan kepuasan konsumen. Implementasi dari TQM itu sendiri tidak bisa menghasilkan kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen bisa didapatkan dengan meningkatkan daya saing perusahaan dari segi kualitas, biaya, pengiriman dan fleksibilitas. Situasi persaingan yang berubah dengan cepat dan pengharapan konsumen yang dinamis mengharuskan perusahaan-perusahaan manufaktur untuk berusaha mewujudkan fleksibilitas didalam pengembangan produknya (Qingyu Zhang *et al* (2009). Sila (2007) juga telah menguji pengaruh faktor-faktor kontekstual terhadap TQM dan kinerja berdasarkan pendekatan teori organisasional. Ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasional yaitu empat bidang utama dari bisnis yaitu kinerja sumber daya manusia, kinerja konsumen, efektifitas organisasional, kinerja finansial dan kinerja pasar. Sila (2007) mengukur efektifitas organisasional menggunakan indikator biaya, kualitas,

produktivitas, waktu siklus, dan jumlah cacat atau kesalahan. Terziovski, (2006) TQM sebagai sumber dari keunggulan daya saing yang berkesinambungan untuk organisasi bisnis di dalam upaya mereka untuk menguatkan posisi industri mereka. Kontribusi yang bisa didapatkan dari kesuksesan dalam implementasi TQM antara lain adalah di dapatkannya keunggulan, menciptakan sikap bekerja dengan benar pada kesempatan pertama (*right first-time attitude*), mendapatkan solusi bisnis yang efektif dan efisien, mewujudkan produksi tanpa cacat (*zero defects*), memuaskan konsumen dan pemasok, dsb. Perbaikan dimensi daya saing secara optimal pada perusahaan atau organisasi akan menyebabkan perusahaan mencapai kinerja yang lebih baik.

C. Kepuasan konsumen terhadap Kinerja

Kepuasan konsumen bisa didefinisikan secara bermacam-macam. Menurut Kotler *et al* (1996), kepuasan adalah “level dari kondisi yang dirasakan seseorang dimana perasaan itu terbentuk ketika ia membandingkan persepsi kinerja dari sebuah produk (atau hasil dari produk itu) dengan pengharapan dirinya.

Di dalam perekonomian global dan lingkungan bisnis yang ketat persaingannya sekarang ini, organisasi harus berorientasi pada konsumen sebab jika tidak maka bisa berdampak fatal (Dimitriades, 2006). Bahkan hanya organisasi-organisasi yang berorientasi pada konsumen dan yang bisa memberikan nilai yang superior bagi konsumen mereka sajalah yang akan bisa bertahan di dalam arena bisnis yang sangat ketat persaingannya seperti sekarang. Agar bisa menghasilkan konsumen yang memiliki kepuasan dan kesetiaan tinggi, organisasi-organisasi di seluruh dunia sekarang berusaha

untuk menghasilkan produk dan jasa yang memiliki kualitas unggul. Selama beberapa dekade, kepuasan konsumen dipandang sebagai faktor kesuksesan inti bagi semua organisasi yang berorientasi pada laba karena itu akan mempengaruhi pangsa pasar dan retensi konsumen (*retention*, pemertahanan konsumen) dari perusahaan. Selain itu, konsumen yang puas cenderung untuk kurang terpengaruh oleh pesaing, kurang peka terhadap harga dan kesetiaannya bertahan lebih lama (Dimitriadis, 2006).

Wen-Yi sit *et al* (2009) kontribusi-kontribusi yang signifikan dalam desain, pengembangan, dan penerapan dari konsep TQM telah dilakukan oleh banyak peneliti. Berbagai survei dan temuan yang telah mereka dapatkan telah menimbulkan peningkatan yang signifikan pada kesadaran dari berbagai organisasi terhadap kualitas selama satu dekade terakhir (Lau dan Idris, 2001). Literatur TQM yang sudah sangat banyak ini berusaha untuk memahami hubungan antara TQM dengan kinerja organisasional (Montes dan Jover, 2004). Namun hubungan antara TQM dengan kepuasan konsumen telah diabaikan pada umumnya, sebagai konsekuensinya, penelitian terhadap hubungan antara TQM dengan kepuasan konsumen adalah penting untuk dilakukan karena bisa memberikan landasan teoritis dan praktis bagi organisasi di dalam upaya mereka untuk mendapatkan keunggulan daya saing yang berkesinambungan. (Wen-Yi sit *et al* 2009). Indikator kepuasan konsumen oleh Wen-Yi Sit dalam bentuk pernyataan adalah “kepuasan konsumen adalah prioritas sehari-hari di dalam organisasi saya”, “konsumen merasa puas dengan produk/jasa dari organisasi saya”, dan “konsumen dari organisasi saya merasa bahwa kami telah berusaha keras untuk memuaskan mereka.” Choi dan Eboch (1998) mengukur kepuasan konsumen dengan tiga indikator yaitu biaya, kualitas, dan

kecepatan pengiriman. Han *et al* (2007) mengukur kepuasan konsumen menggunakan empat indikator yaitu jumlah pujian dari konsumen, jumlah konsumen yang melakukan pembelian ulang, retensi konsumen dan level kepuasan konsumen. Berdasarkan kajian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu menemukan bahwa dampak dari perbaikan mutu adalah peningkatan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Selanjutnya kajian empirik tentang kinerja juga telah banyak dilakukan, penyelidikan atas validitas konsep kinerja, dapat dioperasionalisasikan dalam beberapa konteks pengukuran yang berbeda seperti: kinerja individu, kinerja tim, kinerja organisasi, bergantung pada tujuan penelitian yang ingin dicapai. Dalam konsep kinerja individu juga ditemukan pandangan yang beragam penggunaan indikator atas kinerja karyawan tersebut. Studi tentang kinerja yang dilakukan oleh Anderson, Carol H. (1984), bahwa faktor kinerja dievaluasi dengan tingkat pemahaman dan kinerja dari tugas yang dibebankan, efektivitas kerja dengan karyawan lain, kepercayaan dan tanggung jawab pada pekerjaan, menilai cara penyelesaian pekerjaan dan kemungkinan promosi.

Sedangkan bila konsep kinerja dioperasionalisasikan dalam penelitian dengan konsep kinerja finansial, maka indikator yang digunakan adalah: *return on assets*, *return on investmen*, *current ratio* (Sinbasivan Johari, 2003). Namun konsep kinerja organisasi dimensinya dapat dipandang dari sisi kinerja finansial dan kinerja pemasaran, maka indikator yang digunakan adalah; profitabilitas perusahaan jangka panjang, tingkat pertumbuhan penjualan, kekuatan finansial (Chow, Chee W., 2003; Lee dan Yu, 2004).

Studi empiris dilakukan pada perusahaan konsultan teknik, merupakan perusahaan padat pengetahuan dan teknologi. Maka kinerja

organisasi diukur dengan indikator: kinerja bisnis, kinerja operasional, dan kinerja bisnis (Huang, Chung Fah, dan Hsueh, Sung Lin, 2007). Kaynak (2003) mengoperasionalisasikan kinerja yaitu (1) kinerja finansial, (2) kinerja kualitas, (3) kinerja manajemen inventori, (4) hasil bisnis, yang mencakup ukuran-ukuran untuk kinerja bisnis, kinerja operasional dan kepuasan konsumen. Penelitian ini mengidentifikasi hubungan-hubungan antar praktek-praktek TQM dan meneliti efek langsung dan tak langsung dari praktek-praktek ini terhadap kinerja. Temuan yang didapatkan di sini menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara tingkat sejauh mana perusahaan mengimplementasikan TQM dengan kinerja perusahaan.

Lau *et al* (2004) mengukur kinerja dengan indikator profitabilitas, kepuasan konsumen dan pertumbuhan penjualan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang mempraktekkan TQM memiliki prestasi yang lebih baik pada variabel-variabel kriteria MBNQA dan untuk kinerja bisnis jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang hanya mempraktekkan inspeksi atau yang hanya mempraktekkan kendali kualitas statistik. Indikator kinerja bisnis yang digunakan oleh para peneliti seperti Lakhaal *et al* (2006), Sila (2007), Han *et al* (2007), Shaohan Cai (2008) secara umum menggunakan pertumbuhan penjualan, *Market Share*, *Return on Investment (ROI)*, dan *Increase of Return on Sale (ROS)*.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu bahwa pada Penelitian-penelitian sejauh ini masih mendapatkan temuan-temuan yang saling bertolak belakang. Kegagalan dalam mendapatkan temuan yang konsisten ini bisa jadi disebabkan oleh adanya tiga perbedaan yang penting antar berbagai penelitian itu, terutama dalam kaitannya dengan disain penelitian. Yang pertama, dalam beberapa penelitian TQM dioperasionalisasikan

sebagai konstruk tunggal untuk menganalisa hubungan antara TQM dengan kinerja perusahaan sementara dalam beberapa penelitian lain, seperti misalnya dalam penelitian Samson dan Terziovski (1999), TQM dioperasionalisasikan sebagai konstruk multidimensional. Yang kedua, level kinerja yang diukur juga berbeda antar penelitian. Beberapa penelitian mengoperasionalisasikan kinerja hanya pada level operasi seperti dalam penelitian Samson dan Terziovski (1999), sementara beberapa penelitian lain seperti Simbasivan Johari (2003) hanya mengukur kinerja finansial saja, dan penelitian lain lagi seperti Das *et al* (2000) mengukur kinerja pada beberapa level sekaligus. Yang ketiga, kerangka analitis yang digunakan untuk meneliti hubungan antara TQM dengan kinerja juga berbeda antar penelitian-penelitian ini. Dengan kata lain, ketika analisa data didasarkan pada regresi berganda atau korelasi maka penelitian-penelitian itu tidak bisa meneliti praktek TQM mana yang memiliki efek langsung atau tidak langsung terhadap berbagai level kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adebanjo, D. and Kehoe, D 1998 ‘*An Evolution of Quality Culture Problems in UK Companies*’, International Journal of Quality Science, Vol 3 No.3 pp 275-86
- Agus and Hassan, Z 2000 “*Exploring the Relationship between the Length of Total Quality Management Adoption and Financial Performance; An Empirical Study in Malaysia*” International Journal of Management, Vol. 17, pp. 323-33
- Ahire, sanjay L. Damodar Y. Golhar and Mathew A. Waller, 1996. Development and Validation of TQM Implementation Construct. *Decision Science*, Vol 27 (1) Winter
- Anderson. Roy, Eriksson H. Torstensson H. 2006. *Similarities and differences between TQM, Six Sigma and Lean*, The TQM Magazine Vol 18 No.3: 282-296
- Ang. C. L., Davies, M. and Finlay, P, N. (2000) “*Measures to Assess the Impact of Information Technology on Quality Management*” International Journal of Quality Reliability Management, Vol. 17 No. 1 pp. 42-65
- Arbour, S. 1993, ‘*The Research process*’, in Gilbert, N. (Ed), *Researching Social Life*, Sage, London, pp 32-50
- Attewell, P. and Rule P. 1984 *Computing and organizations: what we know and what we don’t know*, Communications of the ACM, Vol 27, pp 2184-92
- Ayers, J.B. 1993 “*TQM and Information Technology; partners for profit*”, *Information Strategy*, The Executive’s Journal Vol. 9 No. 3, pp. 26-31
- Augusty. F, 2006, *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*, BP. UNDIP

- Bailey, J.E. and Pearson, S.W. 1983 *Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction*, Management Science, Vol. 29 No. 5, pp 530-45
- Bakos, J. Y 1987, "Dependent Variables for the study of firm and industry – level impacts of information technology", in proceedings of the Eighth International Conference on Information Systems, Pittsburgh, PA, Desember, pp. 10-23.
- Bakos. J.Y, and Brynjolfsson E. 1993, "Information Tecnology Incentives and the optimal number of sippliers", Journal of Management Information Systems, Vol. 10 No. 2, pp 37-53
- Banerjee, S. and Sriram, V. 1995, "The Impact of Electronic data Interchange on purchasing; an Empirical Investigation," International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15 No. 3, pp 29-38
- Brah, S. A, Lee, S. S. L. and Rao, B.M. (2002), "Relationship between TQM and Performance of Singapore Companies", International Journal of Quality Reliability Management, Vol. 19 No. 4 pp. 356-379
- Byrd T.A, and Marshal T.E 1997, "Relating Infromation Technology Investment to Organisational performance a causal model", Omega Vol. 25 No. 1, pp 43-56
- Chase, Richard B.N.J. Aquilano dan F.R. Jacobs. 2001. "Operation Management for Competitive Advantage. Mc. Graw Hill Irwin.
- Choi, T.y & Eboch, K. 1998. The TQM Paradox; *Relations Among TQM Practices, plant Performance, and customer satisfaction*, journal of operations Management, 17.
- Chow-Chua, C.M., Goh, M. and T.B. Wan 2003 Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance. International Journal of Quality and Reliability Management 20, 8; 936-953

- Cunningham, J.B., Ho, J. 1996. "Assessing the Impact of Total Quality Management related programmes: a Singapore an Case, quality Management Journal 3 (4), 51-65
- Curkovic, S. Vickery, S., Droge, C., 2000. Quality Related action programs: Their Impact on Quality Performance and Firm Performance. Decision Sciences 31 (4), 885-905
- Crosby, LA., Johnson., S.L. 2002 Managing he Future, Marketing Management 11 (6), 10-11
- Dale B.G 1999 *Managing Quality*, 3rd,ed., Blackwell, Oxford.
- Dale, B.G. Boaden, R.J. and Lascelles, D.M. 1994,"Total Quality Management an Overview," in Dale B.G. (Ed), Managing Quality, Prentice-Hall International, London, pp. 3-40
- Dewhurst, F.W. Lorente A.R.. and Dale B.G. 1999,"Total Quality Management and Information Technologies; An Exploration of the Issues ", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 16 No. 4, pp. 392-405
- Dewhurst, F.W., Martinez- Lorente, A.R. and Sanchez-Rodriquez, C. 2003," An Initial Assessment of the Influence of IT on TQM A. Multiple Case Study", International Journal of Operation & production Management, Vol.23, No. 4, pp.384-374.
- Deming, E.W. 1986, *Out of the Crisis*. Cambridge, MA; Masschusetts Institut if Technology, Center for Advanced Engineering Study
- Doan, Thi Xuan Nguyen 2003," Assessing the Effect of ISO 9000 Certificate in Vietnammese Organizations', Research Study, Ho Chi Minh City University of Technology, Vietnam.
- Escanciano, C., Fernandes, E., and Vazquez, C. 2001 ," Influence of ISO 9000 Certification on the Progress of Spanish Industry towards TQM", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No. 5, pp. 481-94

- Evans, James R., and William M. Lindsay 1996," *The Management and Control of Quality* 3th Edition, West Publishing Company, Minneapolis.
- Fandy T. Anastasia D. 2001," *Total Quality Management* ", Andy Offset, Yogyakarta.
- Fielding. N. 1993 ,," *Qualitative Interviewing*", in Gilbert N. (Ed) *Researching Social Life*, Sage,London, pp. 135-53
- Finch, B.J. and Liebbe, R.L. 1997 ,,"*Using Internet Conversations to Improve Product Quality ; An Exploratory Study*", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 14 No. 8, pp. 849-65.
- Forza C. and Salvador, F. 2001," *Information Flows for High-performace Manufacturing*", International Journal of Production Economics, Vol.70, pp.21- 36
- Forza C. & Filippini, R. 1998. *TQM Impact on Quality conformance and customer satisfaction ; A causal model*. Internasional Journal of Production Economics 55
- Freund. B., Konig, H. and Roth, N. 1997 ,," *Impact of Information Technologies on manufacturing*", International Journal of Technology Management, Vol. 13 No. 3, pp. 215-28
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S 1994," *A Framework for quality management research and an associated measurement instrument*, Journal of Operation Management
- Garvin, D.A 1988 *Manging quality ; The Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York, NY.
- Gasperz, Vincent 2003," *ISO 9001;2000 and Continual Quality Improvement*," Edisi Manajemen Bisnis Total, Gramedia, Jakarta
- Gasperz, Vincent 2002 *Total Quality Management*, Edisi Manajemen Bisnis Total, Gramedia, Jakarta

- Gasparz, Vincent 2005 *Total Quality Management*, Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Gibson, J.L., et. al. 1991; *Organizations ; Behavior, Structure, Processes*, 7th ed. Homewood, II ; Richard D. Irwin, Inc.
- Hair, J.F. Anderson, R.E. and Tatham, R.L. 1998, "*Multivariat Data Analysis*", Macmillan Publishing, New York, NY
- Han, S. Bruce, Chen Shaw. K. Maling Ebrahimpour 2007, *The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance*. Journal of Business and Economic Atudies, Vol. 13, No 2, Fall 2007
- Hendricks, K.B. and Singhal, V.R. 2001. *The Long-Run Stock Price Performance of Finns with Effective TQM Programs*. Management Science, Vol. 47, pp 359-68
- Hill Terry 2000 *Operation Management*. Diterjemahkan oleh Chandraweati dan Dwi Prabantini, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Hongyi Sun, yang yang Zhao and Hong Keung Yau, 2009. *The Relationship Between quality management and the speed of new product development the TQM Journal* Vol. 21 No. 6, pp 576-588
- Hunt, V.D. 1993. *Managing Quality; Integrating Quality and Business Strategy*, Irwin, Homewood, IL.
- Ishikawa, Kauro dan David J. Lu. 1990 *Pengendalian Mutu Terpadu*. Di terjemahkan oleh H. W. Budi Santoso, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Ismail, Sila 2007 *Examining The Effect of contextual factors on TQM and performance trough the Lens of organizational theories ; An empirical study*. Journal of Operation Management, 25, 83-109.
- Juran. J. M. 1995. *Kepemimpinan Mutu*. Diterjemahkan oleh Edi Nugroho, Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

- Kaynak, H. 2003 “, *The Relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*. Journal of Operations Management. Vol. 34 No.2, pp. 1- 31
- Khalifa N. Al-Khalifa, Elaine M. Aspinwall 2000. *The Development of total quality management in Qatar*. The TQM Magazine Volume 12. Number 3, 2000. pp. 194±204.
- Knod, E. M., Jr. and R.J. Schonberger, 2001. *Operation Management ; Meeting customer’s demands*, 7th edition, New York ; McGraw-Hill
- Kelley, M.R. 1994,” *Productivity and Information technology ; the elusive connection’*, Management Science, Vol. 40 No. 1. Pp. 1406-25.
- Lagrozen, S. 2001. *Strengthening the weakest link of TQM-from customer focus to customer understanding*. The TQM Magazine Vol.13 No.5. pp. 348-54.
- Lakhal, L. Pasin, F, and M. Liman. 2006 *Quality Management Practices and their impact on performance*. International Journal of Quality and Reliability management Vol. 23 No. 6. pp. 625-646.
- Lee, S., Koh, S., Yen, D., and Tang. H.L. 2002 *Perception Gaps between IS Academics and IS Practitioners ; An Exploratory Study*”, Information & Management, Vol. 40, pp. 51-61.
- Lee, T.Y., Leung., H.K.N. and Chan., K.C.C. 1999,” *Improving Quality Management on the Basis ISO 9000*”, The TQM Magazine, Vol. 11 No.2. pp. 88-94.
- Madu, CN.,CH.Kuel and RA. Jacob, 1996,. “ *An Emperical Assesment of the Influence of Quality Deminsion on Organizational Performance*” International Journal of Production Research, Vol. 34 (7).
- Maiga, and Jacobs. 2005 “*Antecedent and Consequence of Quality Performnce*. Behavioral research in Accounting, pp. 111- 131, Vol 17

- Martinez-Lorente, A.R. Dewhurst, F.W. and Gallego-Rodriquez, A. 2000,” *Relating TQM, Marketing and business performance ; an exploratory. Studi*”, International Journal of Production Research, Vol. 38 No. 14, pp 3227-46.
- Mehra, S., Hoffman, J.M. sirias, D. 2001. *TQM as a management strategy for the next millennia*, International Journal of Operations and Production Management 21 (5/6), 855-877
- Muhardi, 2007, *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing*, Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Mulyadi, Johni Setyawan, 2001., *Sistem Perencanaan Pengendalian Manajemen.*, Edisi Pertama. BPFE – Yogyakarta.
- Murdifin, Haming., 2006 *Studi Soft Element Dalam Manajemen Mutu Terpadu di Kalangan Perusahaan Manufaktur Terpilih Di Kota Makassar* Disertasi University Tun Abdul Razak Malaysia.
- Mukhopadhyay. T., Kekre, S. and Kalathur., S. 1995,” *Business value of information technology ; a study of electronic data interchange*”, Management Information Systems Quarterly, Vol. 19 No. 2. Pp. 137-56.
- Nasution, 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta Ghalia Indonesia
- Neuman, W. L. 2000. *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches* (4th ed)”, Allyn and Bacon, USA.
- Nguyen, Thuy Quynh Loan 2004,” *Improving Performance throught Linking IT with TQM*”, Journal of Science & Technology Development, Vietnam National University – Ho Chi Minh City. Vol. 7 No. 3, pp. 90-98.
- Nistelrooy P.P.J.V. and Water H.V.D. 1998,” *Quality System Design and Information Planning*”, International Journal of Quality & Reliability Managemnt, Vol. 15. No.1. pp. 49-60.

- Oakland, J.S. and Oakland S, 1998,” *The Links between people management, customer satisfaction and business result*”, Vol 9 No.4/5, pp. 184-90.
- Oliver, R.L. 1997 *Satisfaction : A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York, McGraw Hill Companies. Inc. Organizations : some evidence from Greece”, Management Research News, Vol. 29 No. 12, pp. 782-800.
- Pawitra, T. 1993. *Kepuasan Pelanggan sebagai Keunggulan Daya Saing*. Journal of Marketing, Prasetya Mulya, Volume 1. No. 1.
- Prabhu, V. Appleby A., Yarrow, D. and Mitchell, E. (2000), “*The Impact of ISO 9000 and TQM on Best Practice/Performance*”, The TQM Magazine, Vol.12 No.2, pp.84- 91.
- Raghunathan, B. and Raghunathan T.S.(1991) “*Information Systems Planning and Effectiveness: An Empirical Analysis*”, Omega Vol.2/3, pp/125-135.
- Rahman S (2001),” *A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SMEs with and Without ISO 9000 Certification*”. International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 18 No.1 pp.35-49.
- Reed, R. Lemak, D.J. and Mero, N.P. (2000),”*Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage*”, Journal Of Quality Management Vol.5 No.1,pp.5-26
- Robson, A.Prabhu,V.B. and Mitchell, E. (2002),”*TQM Enablers and Business Sustainability: An Empirical Study of the Service Sector in the North East of England*”, ”. International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 19 No.5 pp.610-632
- Shaw, M.J. Gardner, D.M. and Thomas H. (2000) *Research Opportunities in Electronic Commerce*”, Decision Support System, Vol.21, pp.149-56.
- Sohal, A.S. Moss, S. and Ng.L (2001),”*Comparing IT Success in Manufacturing and Service Industries*”, International Journal of

- Operation and Production Management, Vol.21 No.1/2, pp.30-45.
- Tari, J.J. 2006” *Components of Sccessful Total Quality Management*”, The TQM Magazine, Vol. 17 No.2, pp. 182-194.
- Tersiovski, Mile and Samson Danny,2000.”*The Effect of Company size on the relationship between TQM Strategy and Organizational Performace*” The TQM Magazine, Vol.12 Number 2.2000.pp.144-148.
- Tersiovski, Mile 2006.”*Quality Management Practices ang Their Relationship with Customer Satisfaction and Productivity Improvement*. Management Research News Vo.29 No.7 pp.414-424
- Vinod, K. and Choisne F, Danuta De Grosbois, Uma Kumar, 2008 *Impact of TQM on Company’s Performance International*”, Intenational Journal of Quality and Reliability Management, Vol 26 No.1 pp. 23-37.
- Vouzas, F.Psydhogios. A.G., 2007, “*Assessing Managers’awareness of TQM,*” The TQM Magazine, Vol. 19 No.1, pp. 62-75.
- Wahyudi,D. 2008 ‘Analisis Hubungan Praktek TQM, Kinerja Bisnis dan kepuasan Konsumen pada Industri Manufaktur *The 2nd National Conference UKWMS* Surabaya, 6 September 2008.
- Ward, P.T. and R. Duray 2000. Manufacturing strategy in context. Environment,competitive strategy and manufacturing strategy. Journal of Operation Management. 18: 123- 138.
- Wen Yi Sit, Keong-Boon Ooi Binshan Lin, Alain Yee-Leong Chong.2009 “*TQM and Customer Satisfaction in Malaysia’s Service sector industrial Management & Data Systems*”, Vol.109 No.7 pp.957-975.
- Wilson, D.D. Doller,D.A. 2000 “*An Empirical Investigation of Malcolm Bright National Quality Award*”, Causal Model. Decision Sciences. 31.2: 361-390.

- Yeung, M.C.H., Ging, L.C. Ennew., C.T. 2002 "*Customer Satisfaction and Profitability : a reappraisal of the nature of the relationship*", Journal Of Targetting. Measurement and analysis for Marketing 11(1), 24-34.
- Zairi. M. 2000."Managing Customer Satisfaction a best practice perspective", *The TQM Magazine*, Vol. 12 No.6 pp.389-94.
- Zhang, M.and McCullough, J.2001,"*Effect of Learning and Information Technology Capability on Business Performance*", Washington State University, USA.