

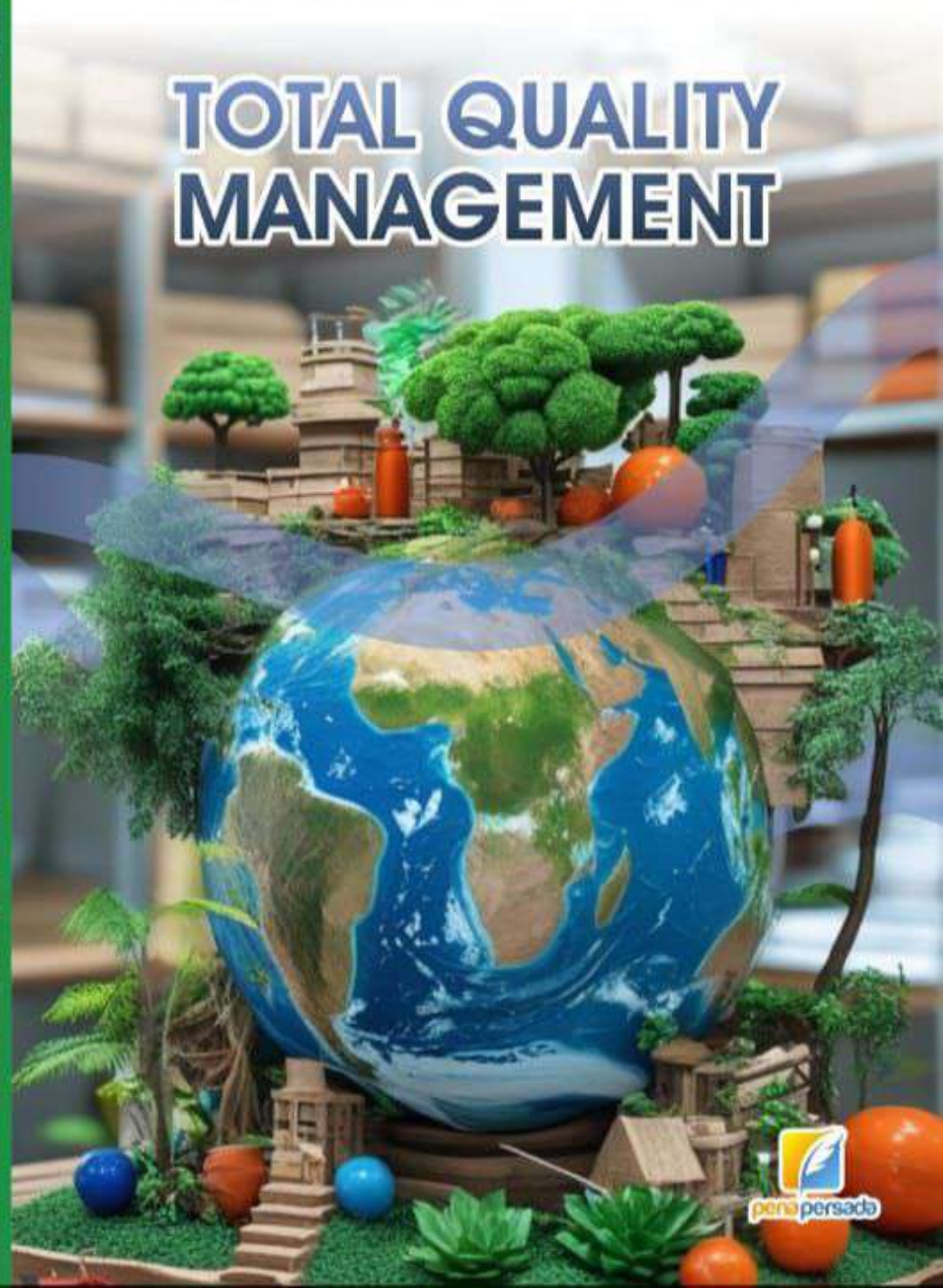
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Dr. Achmad. Fauzi, S.E, M.M., Dr. Yayan Hendayana , S.E, M.M.
Ir. Djuni Thamrin, MSc, Ph.D., Dr. Sumarno Manrejo, S.E, M.M.
Dr. Bungaran Saing, S.Si, Apt, M.M., M. Fadhli Nursai, S.E, M.M.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Dr. Achmad. Fauzi, S.E, M.M., dkk



TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Dr. Achmad. Fauzi, S.E, M.M.
Dr. Yayan Hendayana , S.E, M.M.
Ir. Djuni Thamrin, MSc, Ph.D.
Dr. Sumarno Manrejo, S.E, M.M.
Dr. Bungaran Saing, S.Si, Apt, M.M.
M. Fadhli Nursal, S.E, M.M.



PT. PENA PERSADA KERTA UTAMA

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Penulis:

Dr. Achmad. Fauzi, S.E, M.M., dkk

ISBN: 978-634-282-098-8

Design Cover:

Yanu Fariska Dewi

Layout:

Hasnah Aulia

PT. Pena Persada Kerta Utama

Redaksi:

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah.

Email: penerbit.penapersada@gmail.com

Website: penapersada.id. Phone: (0281) 7771388

Anggota IKAPI: 178/JTE/2019

All right reserved

Cetakan pertama: 2026

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan cara apapun tanpa
izin penerbit

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikumWr. Wb

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, berkat rahmat dan karunia- Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku *Total Quality Manajemen*. Buku ini membahas tentang konsep teoritis bidang pengetahuan *Total Quality Management* pada konteks lingkungan organisasi, bisnis maupun non bisnis secara umum dan mendalam, serta mampu merumuskan penyelesaian masalah TQM, yang kemudian dijelaskan lebih rinci.

Dalam pembuatan buku ini, tentu banyak hambatan dan rintangan yang penulis alami namun hambatan dan rintangan itu dapat diatasi berkat semangat, motivasi dan dukungan dari berbagai pihak.

Harapan penulis semoga buku ini dapat berkontribusi dalam proses pembelajaran dan peningkatan pengetahuan kepada mahasiswa/i, di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, khususnya bagi mahasiswa/i yang mengambil jalur peminatan di bidang manajemen operasional. Buku ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis membuka diri atas masukan, kritik dan saran yang sifatnya membangun agar dapat memperbaiki bentuk maupun isi buku ini sehingga kedepannya dapat lebih baik lagi.

Wassalamu'alaikumWr. Wb

Jakarta, Januari , 2026

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 KONSEP DASAR KUALITAS	1
A. Pendahuluan	1
B. Konsep Dasar Kualitas.....	4
C. Rangkuman	11
D. Tugas 12	
E. Test Formatif 1	12
F. Konsep Kualitas Berdasarkan Pandangan Tradisional dan Modern.....	15
G. Rangkuman	24
H. Tugas 24	
I. Tes Formatif 2.....	25
J. Kunci Jawaban Tes Formatif	27
K. Glosarium	28
L. Daftar Pustaka.....	28
BAB 2 PERILAKU BIAYA KUALITAS DAN PENGUKURAN KUALITAS.....	30
A. Pendahuluan	30
B. Pengertian Prespetif Kualitas.....	31
C. Dimensi Kualitas.....	33
D. Definisi dan Pandangan terhadap Biaya Kualitas.....	36
E. Rangkuman	38
F. Tugas 39	
G. Tes Formatif 1.....	39
H. Pengukuran Kualitas Jasa.....	43
I. Rangkuman	45
J. Tugas 46	
K. Tes Formatif 2.....	46
L. Kunci Jawaban Tes Formatif	49
M. Glosarium	49
N. Daftar Pustaka.....	50
BAB 3 MANAJEMEN PROSES DAN STRATEGI PERBAIKAN PROSES.....	51
A. Pendahuluan	51
B. Definisi Proses dan Manajemen Proses.....	52
C. Langkah-Langkah Perbaikan Proses.....	55
D. Model Perbaikan Kualitas Berorientasi Proses.....	58
E. Rangkuman	62

F. Penyelesaian	64
G. Tes Formatif 1.	70
H. Kunci Jawaban Tes Formatif.....	73
I. Glosarium.....	73
BAB 4 KUALITAS SEBAGAI ALTERNATIF	
PENINGKATAN DAYA SAING, ISO-9000	
DAN DAYA SAING, KONSEP VALUE	
CHAIN KEMITRAAN	75
A. Pendahuluan.....	75
B. Kualitas Profitabilitas Dan Daya Saing	76
C. Komponen-Komponen Daya Saing.....	80
D. Daya Saing	85
E. Konsep Value Chain Dan Kemitraan	86
F. Rangkuman.....	89
G. Tugas Case Studi.....	90
H. Tes Formatif	92
I. Kunci Jawaban Tes Formatif Tes Formatif	94
J. Glosarium.....	94
K. Daftar Pustaka	95
BAB 5 KEPEMIMPINAN KUALITAS	
DAN KERJA SAMA TIM.....	96
A. Pendahuluan.....	96
B. Rangkuman.....	98
C. Case Studi.....	99
D. Penyelesaian	100
E. Tes Formatif 1	106
F. Kunci Jawaban Tes Formatif Tes Formatif	109
G. Glosarium.....	109
BAB 6 KUALITAS SEBAGAI ALTERNATIF	
PENINGKATAN DAYA SAING, ISO-9000	
DAN DAYA SAING, KONSEP VALUE	
CHAIN KEMITRAAN	111
A. Pendahuluan.....	111
B. Kualitas Profitabilitas Dan Daya Saing	113
C. Komponen-Komponen Daya Saing.....	114
D. Daya Saing	117
E. Konsep Value Chain Dan Kemitraan	118
F. Rangkuman.....	120
G. Tugas Case Studi.....	120
H. Tes Formatif	122
I. Kunci Jawaban Tes Formatif.....	124
J. Glosarium.....	125

BAB 7 PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN	
KARYAWAN KUALITAS	126
A. Pendahuluan	126
B. Pengertian dan Konsep Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan	127
C. Faktor yang Menghambat Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan, serta Bagaimana cara Mengatasinya	131
D. Rangkuman	136
E. Tugas Case Studi	137
F. Tes Formatif.....	138
G. Kunci Jawaban Tes Formatif Tes Formatif.....	141
H. Glosarium	142
I. Daftar Pustaka.....	142
BAB 8 KEPEMIMPINAN KUALITAS DAN KERJA SAMA TIM.....	143
A. Tujuan Kepemimpinan dalam Manajemen Kualitas.....	145
B. Rangkuman	164
C. Tugas Case Studi	165
D. Tes Formatif.....	167
E. Kunci Jawaban Tes Formatif	169
BAB 9 PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PEMECAHAN MASALAH.....	170
A. Definisi Pengambilan Keputusan.....	171
B. Rangkuman	178
C. Tugas 178	
D. Tes Formatif.....	179
E. Kunci Jawaban Tes Formatif 1	182
F. Glosarium	182
G. Pengambilan Keputusan	183
H. Aspek-Aspek Dalam Pengambilan Keputusan	183
I. Peranan Informasi dalam Proses Pengambilan Keputusan	184
J. Pentingnya Kreativitas dalam Proses Pengambilan Keputusan	185
K. Rangkuman	186
L. Tugas 187 Analisis Keputusan :	188
M. Daftar Pustaka.....	190

BAB 10 KONSEP TOTAL QUALITY DALAM BIDANG	
MANAJEMEN PEMASARAN,	
SUMBER DAYA MANUSIA DAN AKUNTANSI	192
A. Pendahuluan.....	192
B. Konsep TQM Dalam Manajemen Pemasaran	193
C. Konsep TQM Dalam Human Resource Management.....	195
D. Konsep TQM Dalam Keuangan / Accounting	196
E. Rangkuman.....	199
F. Tugas 199	
G. Tes Formatif	200
H. Kunci Jawaban Tes Formatif.....	203
I. Case Study.....	203
J. Daftar Pustaka	205

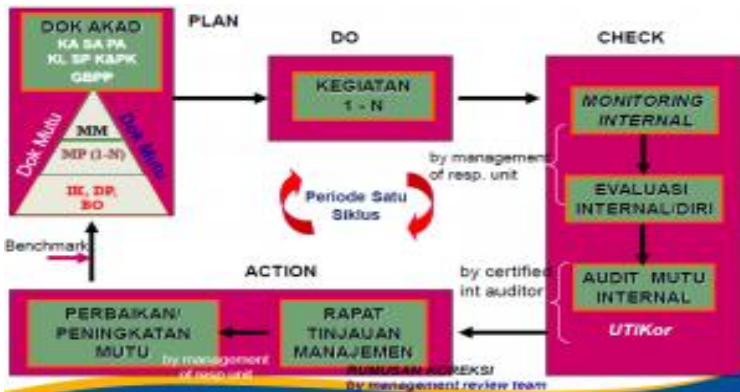
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

BAB 1

KONSEP DASAR KUALITAS

A. Pendahuluan

Total Management System atau disingkat dengan TQM adalah suatu sistem manajemen kualitas yang berfokus pada Pelanggan (Customer focused) dengan melibatkan semua level karyawan dalam melakukan peningkatan atau perbaikan yang berkesinambungan (secara terus-menerus). Total Quality Management atau TQM menggunakan strategi, data dan komunikasi yang efektif untuk meng-integrasikan kedisiplinan kualitas ke dalam budaya dan kegiatan-kegiatan perusahaan. Singkatnya, Total Quality Management (TQM) adalah pendekatan manajemen untuk mencapai keberhasilan jangka panjang melalui Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction). Dalam TQM (Total Quality Management), semua anggota organisasi atau karyawan perusahaan harus berpartisipasi aktif dalam melakukan peningkatan proses, produk, layanan serta budaya dimana mereka bekerja sehingga menghasilkan kualitas terbaik dalam Produk dan Layanan yang pada akhirnya dapat mencapai tujuan kepuasan pelanggan.



Elemen-Elemen Gambar:

Dokumen-dokumen ini menjadi dasar atau acuan dalam sistem manajemen mutu.

1. PLAN (Perencanaan): Tahap awal di mana organisasi merencanakan kegiatan atau proses yang akan dilakukan. Ini melibatkan penetapan tujuan, identifikasi sumber daya yang dibutuhkan, dan penyusunan rencana implementasi.
2. DO (Pelaksanaan): Tahap implementasi dari rencana yang telah disusun. Di sini, kegiatan atau proses yang telah direncanakan dijalankan.
3. CHECK (Pemeriksaan): Tahap evaluasi terhadap hasil dari pelaksanaan kegiatan atau proses. Tujuannya adalah untuk memastikan apakah hasil sesuai dengan yang diharapkan dan mengidentifikasi potensi masalah atau ketidaksesuaian.
4. ACTION (Tindakan): Tahap di mana organisasi mengambil tindakan berdasarkan hasil evaluasi. Jika ada masalah atau ketidaksesuaian, tindakan korektif atau perbaikan dilakukan. Jika sesuai, tindakan preventif dapat diambil untuk mencegah masalah serupa terjadi di masa depan.
5. KEGIATAN 1-N: Kegiatan atau proses yang sedang berjalan dalam organisasi.
6. MONITORING INTERNAL: Proses pemantauan internal terhadap kegiatan atau proses yang sedang berjalan.
7. EVALUASI INTERNAL/DIRI: Evaluasi internal atau penilaian mandiri terhadap kinerja sistem manajemen mutu.
8. AUDIT MUTU INTERNAL: Audit internal yang dilakukan oleh auditor internal yang bersertifikasi untuk menilai kesesuaian sistem manajemen mutu dengan standar ISO 9001.
9. TINJAUAN MANAJEMEN: Rapat tinjauan manajemen di mana manajemen puncak meninjau kinerja sistem manajemen mutu dan membuat keputusan terkait perbaikan atau peningkatan.
10. PERBAIKAN/PENINGKATAN MUTU: Tindakan perbaikan atau peningkatan yang dilakukan berdasarkan hasil evaluasi, audit, atau tinjauan manajemen.
11. RAPAT TINJAUAN MANAJEMEN: Rapat formal yang dilakukan oleh manajemen puncak untuk membahas kinerja sistem manajemen mutu.

12. RUMUSAN KOREKSI: Dokumentasi atau laporan mengenai tindakan korektif yang telah diambil.
13. Benchmark: Perbandingan dengan praktik terbaik di industri untuk mengidentifikasi peluang perbaikan.

Kualitas merupakan kunci keunggulan bersaing (*competitive advantage*), yaitu kemampuan sebuah perusahaan untuk mencapai keunggulan pasar. Dalam jangka panjang, keunggulan bersaing yang terjaga akan menghasilkan kinerja di atas rata-rata (Evans & Lindsay), atau bisa juga diartikan kualitas adalah ciri dan karakter menyeluruh dari suatu produk atau jasa yang mempengaruhi kemampuan produk tersebut untuk memuaskan kebutuhan tertentu. Kualitas suatu produk sangat menentukan prestasinya di pasaran. Disini, akan dibahas mengenai manajemen kualitas, yaitu manajemen yang membahas aspek-aspek dari fungsi manajemen keseluruhan yang menetapkan dan menjalankan kebijakan mutu suatu perusahaan.

Manajemen kualitas sangat penting bagi suatu perusahaan. Dalam perusahaan, manajemen kualitas digunakan untuk memenuhi selera konsumen sesuai dengan perkembangan jaman. Manajemen kualitas dapat diterapkan pada barang maupun jasa, karena yang ditekankan pada manajemen kualitas adalah peningkatan system kualitas. Dalam manajemen kualitas, ada beberapa faktor pendukung kepuasan pelanggan terhadap barang dan jasa.

Manajemen kualitas digunakan juga untuk terus mengembangkan produk dalam suatu perusahaan. Mulai dari perusahaan harus mengetahui selera konsumen, membuat inovasi baru, ataupun memperbaiki produk lama menjadi beserta proses produksi yang ada saat ini.

Dalam Chapter ini akan di jelaskan mengenai konsep dasar sistem kualitas. Setelah mempelajari Chapter ini mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan konsep kualitas
2. Menjelaskan konsep dasar dari kualitas
3. Menejelaskan definisi dari manajemen kualitas

4. Menjelaskan bagaimana konsep kualitas berdasarkan pandangan tradisional dan modern
5. Menjelaskan peranan konsep kualitas berfokus pada pelanggan pada perusahaan ricoh di Jepang
6. Menjelaskan apa saja faktor kegagalan dari TQM

B. Konsep Dasar Kualitas

Ibrahim (2000: 22) menyatakan bahwa tujuan dari implementasi TQM adalah untuk memberikan produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen secara berkelanjutan (sustainable satisfaction) yang pada gilirannya akan menimbulkan pembelian berkesinambungan sehingga dapat meningkatkan produktivitas produsen mencapai skala ekonomis dengan akibat penurunan biaya produksi. Implikasi dari hal tersebut diatas bahwa TQM harus mempunyai visi, misi, dan kemampuan untuk mengembangkan pasar yang sudah ada maupun dapat mengantisipasi kebutuhan produk atau jasa yang akan datang, yang saat ini mungkin belum ada sama sekali. Kreativitas dan kemampuan manajemen menciptakan pasar yang akan datang inilah yang dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan sebagai pemimpin atau pionir dalam pasar.



Konteks: Gambar ini menyajikan 7 prinsip dasar manajemen mutu yang disajikan dalam bentuk ikon dan penjelasan singkat. Prinsip-prinsip ini kemungkinan besar mengacu pada standar ISO

9001, meskipun tidak disebutkan secara eksplisit dalam gambar.

Elemen-Elemen Gambar:

1. **7 Ikon:** Terdapat 7 ikon yang masing-masing merepresentasikan satu prinsip dasar manajemen mutu. Ikon-ikon tersebut meliputi orang (kemungkinan fokus pada pelanggan atau kepemimpinan), target (sasaran atau tujuan), proses (alur atau tahapan), peningkatan (panah ke atas), data (grafik atau diagram), hubungan (dua orang), dan struktur (kemungkinan organisasi).
2. **Penjelasan Singkat:** Di bawah setiap ikon, terdapat penjelasan singkat mengenai prinsip yang diwakilinya. Penjelasan tersebut mencakup poin-poin penting atau kata kunci terkait prinsip tersebut.
3. **Judul:** Gambar ini berjudul "7 Prinsip Dasar Manajemen Mutu", yang secara jelas menyatakan topik yang dibahas.
4. **Prinsip-prinsip Mutu:** Di bagian kanan gambar, terdapat label "Prinsip-prinsip Mutu" dengan panah yang mengarah ke 7 ikon. Ini menunjukkan bahwa ketujuh ikon tersebut adalah representasi dari prinsip-prinsip mutu.

Interpretasi Prinsip:

Dari masing-masing prinsip berdasarkan gambar dan konteks manajemen mutu:

1. **Fokus pada Pelanggan (Customer Focus):** menunjukkan pentingnya memahami dan memenuhi kebutuhan serta harapan pelanggan. Tujuan utama manajemen mutu adalah memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan.
2. **Kepemimpinan (Leadership):** dapat diinterpretasikan sebagai kepemimpinan. Pemimpin memiliki peran penting dalam menetapkan visi, misi, dan tujuan mutu organisasi, serta memberikan arahan dan motivasi kepada anggota tim.
3. **Keterlibatan Orang (Engagement of People):** Prinsip ini menekankan pentingnya melibatkan seluruh anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan mutu. Partisipasi aktif dari semua pihak terkait sangat penting untuk keberhasilan manajemen mutu.

4. **Pendekatan Proses (Process Approach):** Ikon alur atau tahapan menunjukkan pentingnya memahami dan mengelola proses-proses yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan mutu. Pendekatan proses melibatkan identifikasi, analisis, dan perbaikan berkelanjutan terhadap proses-proses tersebut.
5. **Peningkatan (Improvement):** Ikon panah ke atas menunjukkan pentingnya melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sistem manajemen mutu. Peningkatan dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti PDCA (Plan-Do-Check-Act) atau Kaizen.
6. **Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti (Evidence-based Decision Making):** Ikon data (grafik atau diagram) menunjukkan pentingnya mengambil keputusan berdasarkan data dan informasi yang akurat. Keputusan yang baik didasarkan pada analisis yang cermat terhadap fakta dan bukti yang relevan.
7. **Manajemen Hubungan (Relationship Management):** Ikon dua orang menunjukkan pentingnya membangun dan memelihara hubungan yang baik dengan pihak-pihak terkait, seperti pemasok, mitra, dan pelanggan. Hubungan yang baik dapat berkontribusi terhadap keberhasilan jangka panjang organisasi.



Konsep Kualitas, dalam era industrialisasi yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan kompetisi dalam dunia industri akan memberikan perhatian penuh kepada kualitas. Perhatian penuh dalam kualitas akan memberikan dampak positif kepada bisnis melalui dua cara, yaitu : dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap

pendapatan. Memperhatikan kualitas akan menghasilkan produk berkualitas yang bebas dari kerusakan. Itu berarti dihindarkan terjadinya pemborosan (waste) dan inefisiensi sehingga ongkos produksi per unit akan menjadi rendah yang pada gilirannya akan membuat harga produk menjadi lebih kompetitif. Produk-produk berkualitas yang dibuat melalui suatu proses yang berkualitas akan memiliki sejumlah keistimewaan yang mampu meningkatkan kepuasan konsumen atas penggunaan produk itu. Karena setiap konsumen pada umumnya akan memaksimalkan utilitas dalam mengkonsumsi produk. Hal ini akan meningkatkan penjualan dari produk-produk itu yang berarti pula meningkatkan pangsa pasar (market share) sehingga pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan perusahaan. (Vincent Gasparz, 2001, 3).

1. Pengertian Dasar dari Kualitas

Dalam kehidupan sehari-hari seringkali kita mendengar orang membicarakan masalah kualitas, misalnya mengenai kualitas sebagian besar produk luar negeri yang lebih baik daripada produk dalam negeri. Apa sesungguhnya kualitas itu? Pertanyaan ini sangat banyak jawabannya, karena maknanya akan berlainan bagi setiap orang yang berbeda akan menilai dengan kriteria yang berlainan pula. Dengan kata lain, penerapan TQM dalam sebuah perusahaan dapat memberikan manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Menurut Tjiptono dan Diana (2003: 10), "yang membedakan TQM dan dengan pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen-komponennya. Komponen inti memiliki sepuluh unsur utama yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim (teamwork), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, dan adanya keterlibatan pemberdayaan karyawan"

Orang akan sulit mendefinisikan kualitas dengan tepat. Meskipun demikian kualitas dapat dirinci. Sebagai contoh. Cantika baru saja menyaksikan sebuah film di bioskop Empire 21. Ia akan mudah menyebutkan aspek-aspek apa saja yang ia

nilai dalam menentukan kualitas jasa bioskop yang baru saja dikunjunginya. Misalnya aspek-aspek kualitas antara lain :

- a. Ketepatan waktu penayangan
- b. Lingkungan atau tata ruang
- c. Kursi yang nyaman / empuk
- d. Harga
- e. Pilihan film yang ditayangkan
- f. Sound sistem

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

Banyak pakar dan organisasi yang mencoba mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangannya masing-masing. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut :

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

- f. *The meaning of excellence*
- g. *The unyielding and continuing effort by everyone in an organization to understand, meet, and exceed the needs of its customers*
- h. *The best product that you can produce with the materials that you have to work with*
- i. *Continuous good product which a customer can trust*
- j. *Not only satisfying customers, but delighting them, innovating, creating*

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

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

Kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda, dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategis. **Definisi konvensional** dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti : performansi (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya.

Kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispeksifikasikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konformansi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the requirement*).

Di samping pengertian kualitas seperti telah disebutkan diatas, kualitas juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan ke arah

perbaikan terus-menerus sehingga di kenal dengan istilah : **Q-MATCH (Quality = meets Agreed Terms and Changes)**.

Berdasarkan definisi tentang kualitas baik yang konvensional maupun yang lebih strategis, kita boleh menyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok berikut :

- a. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
- b. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan. Suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproduksi (dihasilkan) dengan cara yang baik dan benar. (Vincent Gaspersz, 2001, 4-5).

2. Manajemen Kualitas

Pada dasarnya manajemen kualitas (Quality Management) atau manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management = TQM*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. TQM juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (output).

Beberapa definisi tentang perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*), sebagai berikut :

- a. Perencanaan kualitas (*quality planning*) adalah penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas.
- b. Pengendalian kualitas (*quality control*) adalah teknik-teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas.
- c. Jaminan kualitas (*quality assurance*) adalah semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas tertentu.
- d. Peningkatan kualitas (*quality improvement*) adalah tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi. (Vincent Gasparisz, 2001, 5-6)

C. Rangkuman

Kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Manajemen kualitas adalah sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau, proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Kualitas yang diterima secara universal, dari definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut :

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan

2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakankualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang)

D. Tugas

Untuk memperdalam pemahaman, Anda mengenai materi di atas, kerjakan tugas latihan berikut :

1. Apakah yang dimaksud dengan kualitas ?
2. Jelaskan pemahaman anda tentang konsep dasar kualitas
3. Jelaskan pengertian total quality management
4. Proses *continuous performance impowement* pada level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusai dan modal yang tersedia, Jelaskan proses perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, jaminan kualitas dan peningkatan kualitas, dan berikan contohnya ?

E. Test Formatif 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat

1. Dalam era industrialisasi yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan kompetisi dalam dunia industri akan memberikan perhatian penuh kepada....
 - a. Kualitas
 - b. Kuantitas
 - c. Harga Barang
 - d. Konsumen
2. Memperhatikan kualitas akan menghasilkan produk berkualitas yang bebas dari...
 - a. Kerusakan
 - b. Pesaing
 - c. Pajak
 - d. Konsumen

3. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti...
 - a. *Performance, reliability, ease of use, esthetics*
 - b. *Performance, reliability, ease of use, quality*
 - c. *Performance, reliability, quantity, esthetics*
 - d. *Consumer, reliability, ease of use, esthetics*
4. Perencanaan kualitas (*quality planning*) adalah...
 - a. Penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas
 - b. Teknik-teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas
 - c. Semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas tertentu
 - d. Tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi
5. Jaminan kualitas (*quality assurance*) adalah...
 - a. Penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas
 - b. Teknik-teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas
 - c. Semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas tertentu
 - d. Tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi

6. Dalam konsep kualitas memiliki 2 pandangan yaitu pandangan secara tradisional dan modern. Menurut pandangan secara modern kualitas berorientasi pada apa..
 - a. Produksi
 - b. Pelanggan
 - c. Barang
 - d. Kualitas
7. Bagaimana pandangan secara tradisional memandang kualitas sebagai..
 - a. Isu teknis
 - b. Isu bisnis
 - c. Produktivitas
 - d. Konsumen
8. Filosofi konsep kualitas menurut perusahaan Ricoh di Jepang berorientasi pada..
 - a. *product-out concept*
 - b. *market oriented*
 - c. *market-in concept*
 - d. *quality control circle*
9. Perusahaan Ricoh membagikan konsep kualitas total dalam 3 area, yaitu..
 - a. Filosofi, peralatan, aktivitas
 - b. Aktivitas, produk, pelanggan
 - c. Produktivitas, aktivitas, konsumen
 - d. Kualitas barang/jasa, peralatan, produk
10. Berikut ini yang merupakan faktor-faktor kegagalan dalam menjalankan TQM dalam organisasi..
 - a. Kurangnya dalam memberikan manajemen dalam upaya perbaikan kualitas
 - b. Terlalu banyaknya pengeluaran perusahaan
 - c. Karyawan kurang pelatihan saat diterima kerja
 - d. Banyaknya ide pengembangan untuk rencana yang akan dilaksanakan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir Chapter ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi + 1

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan

90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan + 2. **Bagus**, jika masih di bawah 80% Anda harus mengulangi materi + 1, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

F. Konsep Kualitas Berdasarkan Pandangan Tradisional dan Modern

1. Kualitas Berdasarkan Pandangan Tradisional VS Modern

Munculnya Total Quality Management (TQM) telah menjadi salah satu perkembangan utama dalam praktik manajemen. TQM mulai diperkenalkan di AS sekitar tahun 1980, terutama dalam menanggapi tantangan kompetitif dari perusahaan Jepang.



Pengakuan TQM sebagai keunggulan kompetitif telah meluas di seluruh dunia. Implementasi TQM di dalam perusahaan sangatlah penting untuk mendukung pencapaian standar kualitas dan menjaga konsistensi kualitas produk dan layanan produk. Membuat hal-hal tersebut untuk memperoleh pertumbuhan pelanggan, stabilitas profit dan percepatan pertumbuhan bisnis. Dalam upaya untuk tumbuh dan menjaga citra perusahaan, perhatian penuh pada kualitas akan memberikan dampak positif untuk peningkatan penjualan perusahaan. Sebuah survei yang dilakukan oleh Modarress dan Ansari dari 285 produsen AS mengungkapkan bahwa sebagian besar dari mereka berada dalam tahap awal implementasi kontrol kualitas. Teknik kontrol kualitas telah digunakan secara luas dalam proses manufaktur, namun sebagian besar perusahaan tidak menggunakan kualitas teknik kontrol dalam desain dan rekayasa, penelitian dan pengembangan dan daerah lainnya. Survei lain yang dilakukan oleh Emrahimpour dan Withers, menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan Amerika Jepang dan non-tradisional memiliki tingkat signifikan lebih tinggi dari keterlibatan pekerja dan menggunakan alat-alat SQC sederhana ke tingkat yang lebih tinggi secara signifikan daripada perusahaan-perusahaan Amerika tradisional. Alasan utama diidentifikasi untuk kegagalan praktek berkualitas di perusahaan-perusahaan Amerika adalah kurangnya partisipasi top manajemen dalam program manajemen mutu.



Secara tradisional, pengontrolan kualitas biasanya dilakukan para produsen hanya dengan melakukan inspeksi terhadap produk ketika produk tersebut telah selesai dibuat. Cara yang dijalankan adalah menyortir produk dengan memisahkan antara yang baik dan yang buruk. Kemudian melakukan perbaikan pada produk-produk yang cacat. Pandangan ini lebih berfokus kepada aktivitas inspeksi untuk mencegah produk-produk yang cacat ke pasaran. Kekurangan pandangan tradisional ini adalah tidak memberikan perhatian penuh pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan. Pengertian modern dari konsep kualitas adalah membangun sistem kualitas modern. Pada dasarnya, sistem kualitas modern dapat dicirikan lima karakteristik, yaitu:

- a. Sistem kualitas modern berorientasi pada pelanggan.
- b. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus.
- c. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas.
- d. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja.

- e. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan “jalan hidup” (*way of life*). Secara cermatnya perbandingan tentang konsep kualitas secara tradisional dan modern berikut tingkat performansi yang dijadikan indikator kualitas seperti tampak dalam tabel berikut ini:

Tabel 1. Pandangan Tradisional dan Modern Tentang Kualitas

Pandangan Tradisional	Pandangan Modern
Memandang kualitas sebagai isu teknis.	Memandang kualitas sebagai isu bisnis.
Usaha perbaikan kualitas Dikoordinasikan oleh manajer kualitas.	Usaha perbaikan kualitas diarahkan oleh manajemen puncak.
Memfokuskan kualitas pada fungsi atau departemen produksi.	Kualitas mencakup semua fungsi atau departemen dalam organisasi.
Produktivitas dan kualitas merupakan sasaran yang bertentangan.	Produktivitas dan kualitas merupakan sasaran yang bersesuaian, karena hasil-hasil produktivitas dicapai melalui peningkatan atau perbaikan kualitas.
Kualitas didefinisikan sebagai konformansi (<i>conformance</i>) terhadap spesifikasi atau standar.	Membandingkan produk terhadap spesifikasi. Kualitas secara tepat di definisikan sebagai persyaratan untuk memuaskan kebutuhan pengguna produk atau pelanggan (<i>customers</i>).Membandingkan produk terhadap kompetisi dan terhadap produk terbaik dipasar.
Kualitas diukur melalui derajat nonkonformansi (<i>non-conformance</i>), menggunakan ukuran-ukuran kualitas internal.	Kualitas diukur melalui perbaikan proses/produk dan kepuasan pengguna produk atau pelanggan secara terus-menerus, dengan menggunakan ukuran- ukuran kualitas berdasarkan pelanggan.
Kualitas dicapai melalui inspeksi secara intensif terhadap produk.	Kualitas ditentukan melalui desain produk dan dicapai melalui teknik pengendalian yang efektif, serta memberikan kepuasan selama masa pakai produk.
Beberapa kerusakan atau cacat diijinkan, jika produk telah memenuhi standar kualitas minimum.	Cacat atau kerusakan dicegah sejak awal melalui teknik pengendalian proses yang efektif.

Kualitas adalah fungsi terpisah dan berfokus pada evaluasi produksi.	Kualitas adalah bagian dari setiap fungsi dalam semua tahap dari siklus hidup produk.
Pekerja dipermalukan apabila menghasilkan kualitas jelek.	Manajemen bertanggungjawab untuk kualitas.
Hubungan dengan pemasok bersifat jangka pendek dan berorientasi pada biaya.	Hubungan dengan pemasok bersifat jangka panjang dan berorientasi pada kualitas.

2. Peranan Konsep Kualitas Berfokus Pada Pelanggan Perusahaan Ricoh Di Jepang

Total Quality Management memberikan jaminan bagi pelanggan, bahwa perusahaan mempunyai tanggung jawab tentang kualitas dan mampu menyediakan produk dan jasa sesuai dengan kebutuhan mereka. Sebuah perusahaan yang memahami mengapa mereka memperkenalkan Total Quality Management dapat menerapkan suatu sistem yang fleksibel yang cocok bagi mereka sendiri dan menyadari manfaat serta keefektifan yang dihasilkan Total Quality Management.



Gambar ini secara visual menyajikan berbagai atribut atau dimensi yang terkait dengan kualitas. Kualitas di sini tidak hanya diartikan sebagai satu hal, namun memiliki banyak aspek yang perlu dipertimbangkan.

Elemen-Elemen Gambar:

Lingkaran Tengah: Berisi kata "Quality" (Kualitas) yang menjadi pusat dari konsep yang dibahas.

Kotak-Kotak di Sekitar Lingkaran: Terdapat enam kotak yang masing-masing berisi atribut atau dimensi kualitas, yaitu:

- a. **Reliability:** Keandalan atau kemampuan untuk berfungsi sesuai harapan secara konsisten.
- b. **Durability:** Daya tahan atau kemampuan untuk bertahan lama dan tidak mudah rusak.
- c. **Safety:** Keamanan atau jaminan bahwa produk atau layanan tidak membahayakan pengguna.
- d. **Image:** Citra atau persepsi positif terhadap produk atau layanan.
- e. **Appearance:** Penampilan atau tampilan fisik yang menarik.
- f. **Customer Service:** Layanan pelanggan atau dukungan purna jual yang baik.
- g. **Anak Panah:** Terdapat anak panah yang menghubungkan setiap kotak dengan lingkaran tengah "Quality", menunjukkan bahwa semua atribut tersebut berkontribusi terhadap kualitas secara keseluruhan.

Gambar ini ingin menyampaikan bahwa kualitas adalah konsep yang kompleks dan multidimensional. Kualitas tidak hanya tentang satu aspek, tetapi merupakan kombinasi dari berbagai atribut yang saling terkait.

Reliability dan Durability: Keduanya berkaitan dengan kinerja dan ketahanan produk. Produk yang berkualitas harus andal dan tahan lama.

Safety: Aspek keamanan sangat penting, terutama untuk produk yang berpotensi membahayakan pengguna.

Image dan Appearance: Citra dan penampilan produk dapat mempengaruhi persepsi konsumen terhadap kualitas.

Customer Service: Layanan pelanggan yang baik dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan memperkuat citra kualitas produk atau layanan.

Relevansi dengan Dennis A. Aubuchon:

Dennis A. Aubuchon adalah seorang ahli manajemen kualitas yang dikenal karena karyanya tentang Six Sigma dan Lean Manufacturing. Konsep kualitas multidimensional yang tercantum dalam gambar ini sesuai dengan pendekatan Aubuchon terhadap manajemen kualitas yang holistik dan berfokus pada pelanggan.

Perusahaan Ricoh (Ricoh Company, Ltd., Tokyo), sejak pertengahan tahun 1970-an telah menerapkan konsep kualitas yang berfokus pada pasar (pelanggan). Ricoh membagi konsep pengendalian kualitas total ke dalam 3 area, yaitu :

a. Filosofi

1) Berorientasi pada dasar (pelanggan)

Konsep berorientasi pada pasar (*market-in concept*) dari Ricoh merupakan hal yang menarik untuk dikaji, karena berdasarkan pemahaman manajemen Ricoh, konsep ini berlawanan dengan konsep kualitas berorientasi pada produk (*product-out concept*). Konsep berorientasi pada pasar memiliki karakteristik utama, yaitu :

- a) Konfirmasi terhadap kebutuhan pasar (*market oriented*)
- b) Mempertimbangkan orang dalam setiap tahap proses
- c) Jangan membuat masalah kepada orang lain, karena setiap orang adalah pelanggan.

Penerapan konsep ini akan menciptakan “kesopanan atau kerendahan hati” serta akan merefleksikan atau memantulkan suatu pantulan atau cerminan, berupa tanggap terhadap suatu masalah sehingga mendorong ke arah perbaikan yang pada akhirnya membawa perusahaan ke tingkat pertumbuhan yang penuh.

- a) Tidak membuat kesalahan terhadap pelanggan.
- b) Semua keputusan penting hanya dilakukan berdasarkan fakta.

2) Peralatan

- a) Tindakan korektif dilakukan apabila terdapat penyimpangan hasil.
- b) Peralatan-peralatan digunakan untuk mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi.
- c) Aktivitas
 - Aktivitas penyelesaian masalah
 - Aktivitas pengembangan kebijaksanaan
 - Aktivitas jaminan kualitas
 - Aktivitas oleh manajemen ditambah dengan aktivitas yang dimulai oleh karyawan atau pekerja, seperti gugus kendali mutu (*quality control circle*).

3. Faktor-Faktor Kegagalan Pada TQM (*Total Quality Manajemen*)

Sebuah survei yang dilakukan oleh Modarress dan Ansari dari 285 produsen AS mengungkapkan bahwa sebagian besar dari mereka berada dalam tahap awal implementasi kontrol kualitas. Teknik kontrol kualitas telah digunakan secara luas dalam proses manufaktur, namun sebagian besar perusahaan tidak menggunakan kualitas teknik kontrol dalam desain dan rekayasa, penelitian dan pengembangan dan daerah lainnya. Survei lain yang dilakukan oleh Embrahimpour dan Withers, menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan Amerika Jepang dan non-tradisional memiliki tingkat signifikan lebih tinggi dari keterlibatan pekerja dan menggunakan alat-alat SQC sederhana ke tingkat yang lebih tinggi secara signifikan daripada perusahaan-perusahaan Amerika tradisional. Alasan utama diidentifikasi untuk kegagalan praktek berkualitas di perusahaan-perusahaan Amerika adalah kurangnya partisipasi top manajemen dalam program manajemen mutu.



TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus. Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, ada pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan antara lain:

- a. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain misalnya kepada pakar yang digaji maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.
- b. Proses penyebaran ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi. Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan,

- pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.
- c. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. masih universitas sumatera utara dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas.

G. Rangkuman

Konsep dari kualitas itu sendiri dibagi menjadi 2 yaitu pandangan secara tradisional dan modern, yang dimana pandangan itu memiliki kelebihan dan keunggulannya masing-masing terhadap suatu produk.

Kualitas menjadi tujuan utama pada suatu perusahaan yang bernama *Ricoh Company* yang berada di Jepang sekitar tahun 1970-an. Ada beberapa yang membuat kualitas itu sendiri gagal, yaitu salah satunya delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior. Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya.

H. Tugas

Untuk memperdalam pemahaman anda mengenai materi di atas kerjakan tugas latihan berikut ini :

1. Jelaskan perbedaan pandangan tradisional dan modern tentang kualitas
2. Jelaskan peranan kualitas focus kepada pelanggan pada perusahaan Ricoh Company di Jepang
3. Jelaskan factor-faktor kegagalan pada *total quality management* ?

I. Tes Formatif 2

Pilahlah satu jawaban yang tepat !

1. Sistem kualitas modern pada dasarnya mempunyai ciri dan karakteristik ..
 - a. Sistem kualitas berorientasi pada peningkatan aktiva
 - b. Sistem kualitas berorientasi masa depan
 - c. Sistem kualitas berorientasi pada pelanggan
 - d. Sistem kualitas berorientasi output
2. Bagaimana pandangan secara tradisional memandang kualitas sebagai..
 - a. Isu teknis
 - b. Isu bisnis
 - c. Produktivitas
 - d. Konsumen
3. Bagaimana pandangan secara modern memandang kualitas sebagai ..
 - a. Konsumen
 - b. Isu teknis
 - c. Produk
 - d. Isu bisnis
4. Konsep kualitas berorientasi pada produk (*product-out concept*). Konsep berorientasi padapasar memiliki karakteristik utama ...
 - a. Bahan baku
 - b. Biaya overhead
 - c. Kebutuhan pasar (*market oriented*)
 - d. Proses produksi
5. Perusahaan Ricoh membagikan konsep kualitas total dalam tiga area, yaitu..
 - a. filosofi, peralatan, aktivitas
 - b. aktivitas, produk, pelanggan
 - c. produktivitas, aktivitas, konsumen
 - d. kualitas barang/jasa, peralatan, produk

6. Berikut ini yang merupakan faktor-faktor kegagalan dalam menjalankan TQM dalam berorganisasi..
 - a. kurangnya dalam memberikan manajemen dalam upaya perbaikan kualitas
 - b. terlalu banyaknya pengeluaran perusahaan
 - c. karyawan kurang pelatihan saat diterima kerja
 - d. banyaknya ide pengembangan untuk rencana yang akan dilaksanakan
7. Jaminan kualitas (*quality assurance*) adalah...
 - a. Penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas
 - b. Teknik-teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas
 - c. Semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas tertentu
 - d. Tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi
8. Dalam konsep kualitas memiliki dua pandangan yaitu pandangan secara tradisional dan modern. Menurut pandangan secara modern kualitas berorientasi pada apa..
 - a. Produksi
 - b. Pelanggan
 - c. Barang
 - d. Kualitas
9. Dalam era industrialisasi yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan kompetisi dalam dunia industri akan memberikan perhatian penuh kepada....
 - a. Kualitas
 - b. Kuantitas
 - c. Harga Barang
 - d. Konsumen

10. Memperhatikan kualitas akan menghasilkan produk berkualitas yang bebas dari...
- Kerusakan
 - Pesaing
 - Pajak
 - Konsumen

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir Chapter ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penugasan Anda terhadap materi + 2

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$

Arti tingkat

Penugasan 90 - 100%	= baik sekali
80 - 89%	= baik
70 - 79%	= cukup
< 70%	= kurang

Apabila mencapai tingkat penugasan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan + 2. **Bagus**, Jika masih di bawah 80% Anda harus mengulangi materi + 2, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

J. Kunci Jawaban Tes Formatif

TES FORMATIF 1

- A
- A
- A
- A

TES FORMATIF 2

- C
- C
- D
- C

- | | |
|-------|-------|
| 5. C | 5. A |
| 6. B | 6. A |
| 7. A | 7. B |
| 8. C | 8. C |
| 9. A | 9. A |
| 10. A | 10. B |

K. Glosarium

<i>Performance</i>	: kinerja
<i>Reliability</i>	: keandalan
<i>Ease of use</i>	: mudah dalam penggunaan
<i>Esthetics</i>	: estetika
<i>Continious performance improvement</i>	: meningkatkan performansi secara terus-menerus
<i>Quality planning</i>	: perencanaan kualitas
<i>Quality control,</i>	: pengendalian kualitas
<i>Quality assurance</i>	: jaminan kualitas
<i>Quality improvement</i>	: peningkatkan kualitas

L. Daftar Pustaka

- Fandy Tpiptono dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi, Yogyakarta. Andi .
- Vincent Gaspersz. 2014. *Total Quality Management*. Cetakan ketiga. Jakarta. Gramedia
- Ropa, M. R. (2020). *Evaluasi Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada Poliklinik Utama Untag Surabaya* (Doctoral dissertation, Universitas 17Agustus 1945 Surabaya).
- ZAENUDDIN, A., & SOEMARTONO, Y. (2006). *ANALISIS PENGARUH PENERAPAN ISO 9001: 2000 TERHADAP PENINGKATAN KUALITAS MANAJEMEN PERUSAHAAN JASA*

KONSTRUKSI (Doctoral dissertation, F. TEKNIK UNDIP).

Marwa, JN (2021). *PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA OPERASIONAL UMKM KOTA MALANG SAAT PANDEMI COVID-19* (Disertasi

Doktor Universitas Muhammadiyah Malang).

Agung, A. L. (2013). *Human Capital Competencies*. Elex Media Komputindo.

BAB 2

PERILAKU BIAYA KUALITAS DAN PENGUKURAN KUALITAS

A. Pendahuluan

Metode Taguchi dicetuskan oleh Dr. Genichi Taguchi pada tahun 1949 saat mendapatkan tugas untuk memperbaiki sistem telekomunikasi di Jepang. Metode ini merupakan metodologi baru dalam bidang teknik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas produk dan proses serta dalam dapat menekan biaya dan *resources* seminimal mungkin (Ross, 1995). Perilaku biaya adalah cara biaya berubah dalam hubungannya dengan perubahan penggunaan aktivitas. Atau dengan kata lain perilaku biaya adalah istilah untuk menggambarkan apakah biaya berubah seiring dengan perubahan output. Kualitas dapat diukur berdasar biayanya.



Perusahaan menginginkan agar biaya kualitas turun, namun dapat mencapai kualitas yang lebih tinggi, setidaknya-tidaknya sampai dengan titik tertentu. Memang, jika standar kerusakan nol dapat dicapai, perusahaan masih harus menanggung biaya pencegahan dan penilaian. Suatu perusahaan dengan program pengelolaan kualitas yang dapat berjalan dengan baik, menurut pakar kualitas biayanya tidak lebih dari 2,5 % dari penjualan.

Standar 2,5% tersebut mencakup biaya kualitas secara total sedangkan biaya untuk setiap elemen secara individual lebih kecil dari jumlah tersebut. Setiap organisasi harus menentukan standar yang tepat untuk setiap elemen secara individual. Anggaran dapat digunakan untuk menentukan besarnya standar biaya kualitas setiap elemen secara individual sehingga biaya kualitas total yang dianggarkan tidak lebih dari 2,5 % dari penjualan.

Biaya kualitas dievaluasi dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan. Perbandingan biaya kualitas tetap menggunakan jumlah absolut biaya yang sesungguhnya dibelanjakan dengan yang dianggarkan. Sedangkan biaya kualitas variabel dapat dibandingkan dengan menggunakan persentase dari penjualan, atau jumlah rupiah biaya, atau keduanya.

Apabila manajer terbiasa berhadapan dengan jumlah absolut atau jumlah rupiah, maka pendekatan yang terbaik adalah dengan membandingkan jumlah rupiah biaya dengan dilengkapi ukuran persentase. Perhitungan persentase ini dapat memberikan informasi pada manajemen mengenai seberapa baik standar biaya kualitas sebesar 2,5 % dapat tercapai (Tjiptono dan Diana, 2003).

Dalam Chapter ini akan dijelaskan mengenai perilaku biaya kualitas dan pengukuran kualitas. Setelah mempelajari Chapter ini mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan perspektif terhadap kualitas
2. Menjelaskan dimensi kualitas
3. Menjelaskan definisi dan pandangan terhadap biaya kualitas
4. Menjelaskan perilaku biaya kualitas
5. Menjelaskan cara pengukuran kualitas

B. Pengertian Perspektif Kualitas

Perspektif dalam konteks sistem dan persepsi visual adalah cara bagaimana objek terlihat pada mata manusia berdasarkan sifat spasial, atau dimensinya dan posisi mata relatif terhadap objek. Kualitas adalah tingkat baik buruknya atau taraf sesuatu. Istilah ini banyak digunakan dalam bisnis, rekayasa, dan manufaktur dalam kaitannya dengan Teknik dan konsep untuk perbaikan kualitas

produk atau jasa yang dihasilkan, seperti TQM. *Total Quality Management* atau Manajemen Kualitas Total adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi atau perusahaan.

Lima macam perspektif kualitas menurut Fandy Tjptono, (2000) meliputi:

1. *Transcendental Approach*

Dalam pendekatan ini kualitas dipandang sebagai *in excellence*, dimana kualitas dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit didefinisikan dan dioperasionalkan. Sudut pandang inibiasanya diterapkan dalam dunia seni musik, seni tari, seni rupa dan sebagainya.

2. *Product based approach*

Pendekatan ini menganggap kualitas merupakan karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur perbedaan, dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk. Karena pandangan ini sangat objektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan, dan preferensi individual.

3. *Used based approach*

Pendekatan ini didasarkan pada pemikiran bahwa kualitas tergantung pada orang yang memandangnya, sehingga produk yang paling memuaskan preferensi seseorang (misalnya *perceive quality*) merupakan produk yang berkualitas tinggi. Perspektif yang subjektif dan demand oriented ini juga menyatakan bahwa pelanggan yang berbeda memiliki kebutuhandan keinginan yang berbeda pula, sehingga kualitas bagi seseorang adalah sama dengan kepuasan maksimum yang dirasakan.

4. *Manufacturing-based Approach.*

Perspektif ini bersifat *supply based* dan terutama memperhatikan praktek- praktek perkerjasama dan pemanufakturasi serta mendefinisi kualitas sebagai kesesuaian yang sama dengan persyaratan.

5. Value-based Approach.

Pendekatan ini merancang kualitas dari segi nilai dan harga. Dengan mempertimbangkan *trade-off* antar harga dan kinerja, kualitas didefinisikan sebagai “Affordable Excellence”. Kualitas dalam perspektif ini bersifat relatif, sehingga produk yang memiliki kualitas yang paling tinggi belum tentu produk yang bernilai. Akan tetapi yang paling bernilai adalah barang yang tepat dibeli (*best buy*).

C. Dimensi Kualitas

Menurut Dessler (2003:261) kualitas adalah tampilan dan karakteristik sebuah produk atau pelayanan yang berhubungan dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dicari. Kotler (2009:143) kualitas (quality) adalah totalitas fitur dan karakteristik produk atau jasa yang bergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat, sedangkan menurut John (dalam Kotler, 2009:143) kualitas adalah jaminan terbaik kami atas loyalitas pelanggan, pertahanan terkuat kami menghadapi persaingan luar negeri, dan satu-satunya jalan untuk mempertahankan pertumbuhan dan penghasilan.



Menurut Kotler and Armstrong (2004:283) arti dari kualitas produk adalah “the ability of a product to perform its functions, it includes the product’s overall durability, reliability, precision, ease of

operation and repair, and other valued attributes”, yang artinya kemampuan sebuah produk dalam memperagakan fungsinya, hal itu termasuk keseluruhan durabilitas, reliabilitas, ketepatan, kemudahan pengoperasian dan reparasi produk juga atribut produk lainnya. Dalam menganalisis kualitas produk terdapat beberapa dimensi, yaitu :

1. Kinerja (*performance*)

menurut Garvin (dalam Boyd, 2000:272) harus terwujud melalui karakteristik pengoperasian dasar suatu produk, sedangkan kinerja (*performance*) menurut Kotler dan Armstrong (2004:286) merupakan dimensi paling dasar dan berhubungan dengan fungsi utama suatu produk.

2. Tampilan (*feature*)

menurut Garvin (dalam Boyd, 2000:272) merupakan karakteristik produk kedua yang dirancang untuk memperkuat fungsi dasar produk, sedangkan tampilan (*Feature*) menurut Kotler dan Armstrong (2004:286) dapat dikatakan sebagai aspek sekunder karena perkembangan *feature* ini hampir tidak terbatas sejalan dengan perkembangan teknologi maka *feature* menjadi target para produsen untuk berinovasi dalam rangka memuaskan pelanggan.

3. Keandalan (*reliability*)

menurut Garvin (dalam Boyd, 2000:272) adalah kemungkinan bahwa sebuah produk tampil memuaskan sepanjang waktu tertentu, sedangkan reliabilitas menurut Kotler dan Armstrong (2004:286), hal yang berkaitan dengan profitabilitas atau kemungkinan suatu barang berhasil menjalankan fungsinya setiap kali digunakan dalam periode waktu tertentu

4. Konfirmansi (*conformance*)

menurut Garvin (dalam Boyd, 2000:272) adalah cara bagaimana karakteristik operasi sebuah produk memenuhi spesifikasi tertentu, sedangkan menurut Kotler dan Armstrong (2004:286) Konsistensi menunjukkan seberapa jauh suatu produk dapat menyamai standar atau spesifikasi tertentu.

5. Daya tahan (*durability*)

menurut Garvin (dalam Boyd, 2000:272) merupakan ukuran hidup sebuah produk. Ini mencakup dimensi teknis (penggantian), sedangkan menurut Kotler dan Armstrong (2004:286) keawetan adalah dimensi kualitas produk keempat yang menunjukkan suatu pengukuran terhadap siklus produk, baik secara teknis maupun waktu. Produk disebut awet jika bertahan setelah berulang kali digunakan atau sudah lama sekali digunakan.

6. Kemampulayanan (*serviceability*)

menurut Garvin (dalam Boyd, 2000:272) berkaitan dengan kecepatan dan kemudahan memperoleh perbaikan yang mantap.

7. Estetika (*esthetic*)

menurut Garvin (dalam Boyd, 2000:272) berkaitan dengan bagaimana sebuah produk terlihat, terasa, terdengar, tercicipi dan terbuai. Penilaian ini bersifat subjektif dan berhubungan pada bagaimana konsumen mengharapkan mutu,

8. Persepsi mutu (*perceived quality*)

menurut Garvin (dalam Boyd, 2000:272) sering dihasilkan dari penggunaan ukuran tidak langsung ketika konsumen mungkin kurang atau tidak memiliki informasi tentang atribut sebuah produk.

Adapun menurut philibp Kotler (1997:53) :

- a. Bukti Fisik (*tangible*) meliputi fasilitas fisik, peralatan, personal, dan sarankomunikasi.
- b. Keandalan (*realibility*) yakni kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- c. Ketanggapan (*responsiveness*), yaitu keinginan para staff untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d. Jaminan (*assurance*), mencakup kesopanan, kemampuan dan pengetahuan karyawan serta kemampuan ereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan, bebas dari bahaya, resiko dan keraguan.

- e. Empati (*empathy*) kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan kebutuhan pelanggan.

D. Definisi dan Pandangan terhadap Biaya Kualitas

Dimensi kualitas dengan adanya TQM dapat diketahui dan dimensi kinerja organisasi secara efektif, dimensi iklim kerja yang kondusif, dimensi nilai tambah pada perilaku organisasi, dimensi kesesuaian kerja dengan produk yang dihasilkan, dan dimensi kualitas pelayanan pada umumnya. Oleh karena itu dengan pengimplementasian TQM akan sangat berpengaruh pada komitmen kualitas bagi pimpinan dan bawahan (sumber kualitas) sehingga akan meningkatkan dan memperbaiki kualitas kerja secara berkelanjutan. Dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen dengan tepat maka pekerjaan berkualitas dapat dilaksanakan dengan baik sehingga akan menghasilkan produk yang berkualitas.

Dalam bahas Indonesia dapat diartikan biaya kualitas sebagai biaya-biaya yang dihubungkan semata-mata hanya dengan produk yang cacat yaitu biaya untuk membuat ,menemukan,memperbaiki atau menghindari produk cacat. Pendapat menurut beberapa ahli :

Menurut Mulyadi (1993 : 73), biaya kualitas adalah biaya-biaya yang terjadi karena adanya atau kemungkinan adanya kualitas produk yang rendah. Jadi, biaya kualitas adalah biaya yang berhubungan dengan penciptaan , pengindentedidikan, perbaikan, dan pencegahan produk cacat.

Menurut Hansen dan Mowen (2004 : 443) mengatakan bahwa Biaya kualitas adalah biaya-biaya yang timbul karena mungkin atau telah terdapat produk yang buruk kualitasnya.

Dari definisi-definisi biaya kualitas yang dikemukakan diatas, terdapat beberapa persamaan yaitu :

1. Biaya kualitas adalah biaya yang terjadi karena adanya atau kemungkinan adanya kualitas produk yang rendah di dalam suatu perusahaan.

2. Biaya kualitas berhubungan dengan penciptaan, pengidentifikasian, perbaikan, dan produk cacat

Pandangan kualitas dapat diterima mengamsumsikan terdapat perbandingan terbalik antara biaya pengendalian dan biaya kegagalan. Ketika biaya pengendalian meningkat, biaya kegagalan seharusnya menurun. Selama penurunan biaya kegagalan lebih besar daripada kenaikan biaya pengendalian, perusahaan harus terus meningkatkan usahanya untuk mencegah atau mendeteksi unit-unit yang tidak sesuai.

Pada akhirnya, akan dicapai suatu titik dimana kenaikan tambahan biaya dalam upaya tersebut menimbulkan biaya yang lebih besar daripada penurunan biaya kegagalan. Titik ini mewakili tingkat minimum dari total biaya kualitas. Hal ini merupakan perbandingan optimal antara biaya pengendalian dan biaya kegagalan, serta mendefinisikan apa yang dikenal sebagai tingkat kualitas yang dapat diterima (*acceptable quality level* – AQL).

Sudut pandang AQL didasarkan pada definisi produk cacat tradisional. Dalam pengertian klasik, sebuah produk dikatakan cacat apabila kualitasnya berada di luar batas toleransi suatu karakteristik kualitas. Menurut pandangan ini, biaya kegagalan timbul hanya jika produk tidak sesuai dengan spesifikasi dan terdapat perbandingan terbalik optimal antara biaya kegagalan dan biaya pengendalian.

Pandangan AQL mendukung diproduksinya sejumlah barang cacat tertentu. Model ini digunakan dalam dunia pengendalian kualitas hingga akhir 1970-an ketika model AQL ditantang oleh model cacat nol (*zero-defects model*). Intinya, model cacat nol menyatakan keunggulan biaya akan diperoleh dengan mengurangi unit cacat hingga nol. Pada pertengahan 1980-an, model cacat nol lebih disempurnakan dengan model kualitas kokoh (*robust quality model*).

E. Rangkuman

Total quality management adalah strategi manajemen yang ditujukan untuk menanamkan kesadaran kualitas pada semua proses dalam organisasi atau perusahaan. Ada lima (5) perspektif kualitas menurut Fandy Tjptono, (2000) : (a) *transcendental approach*, (b) *product based approach*, (c) *Used based approach*, (d) *manufacturing-based approach*, (e) *value-based approach*. Kotler and Armstrong (2004:283) arti dari kualitas produk adalah “ *the ability of a product to perform its functions, it includes the product’s overall durability, reliability, precision, ease of operation and repair, and other valued attributes*”, yang artinya kemampuan sebuah produk dalam memperagakan fungsinya, hal itu termasuk keseluruhan durabilitas, reliabilitas, ketepatan, kemudahan pengoperasian dan reparasi produk juga atribut produk lainnya.

Demensi kualitas Menurut Garvin (dalam Boyd, 2000:272) ada delapan demensi : a. kinerja /*performance*, (b.) tampilan /*feature*, (c). keandalan/*realibility*, (d). konfirmasi/*conformance*, (e) daya tahan/*durability*, (f) kemampuan layanan/*serviceability*, (g). estetika/*esthetic*. (h) persepsi mutu/*perceived quality* Adapun menurut philibp Kotler (1997:53) : (a) bukti fisik (*tangible*) meliputi fasilitas fisik, peralatan, personal, dan saran komunikasi. (b) keandalan (*realibility*) yakni kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan. ketanggapan (*responsiveness*), yaitu keinginan para staff untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap. (d) Jaminan (*assurance*), mencakup kesopanan, kemampuan dan pengetahuan karyawan serta kemampuan ereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan, bebas dari bahaya, resiko dan keraguan. (e) empati (*empathy*) kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan kebutuhan pelanggan .

Menurut Hansen dan Mowen (2004 : 443) mengatakan bahwa Biaya kualitas adalah biaya-biaya yang timbul karena mungkin atau telah terdapat produk yang buruk kualitasnya.

F. Tugas

Untuk memperdalam pemahaman anda, mengenai materi di atas, kerjakan tugas latihan berikut

1. Jelaskan lima perpektif kualitas
2. Jelaskan dimensi dari kualitas produk
3. Jelaskan perilaku biaya, dan apa saja komponen dari perilaku biaya

G. Tes Formatif 1

Pilahlah satu jawaban yang paling tepat

1. Yang dimaksud dengan kualitas adalah ...
 - a. Kesesuaian dengan standar dan keinginan pelanggan
 - b. Kesesuaian dengan peraturan pemerintah dan negara
 - c. Kemurahan harga
 - d. Harga yang mahal dan produk yang langka
2. Konsumen memilih produk atau jasa terutama dengan memperhatikan faktor ...
 - a. Harga yang murah
 - b. Kedekatan dengan tempat tinggal
 - c. Kualitas
 - d. Harga yang mahal
3. Mengapa kualitas dipandang penting bagi
 - a. Dampak nasional
 - b. Tuntutan pasar
 - c. Reputasi perusahaan
 - d. B dan C benar
4. Yang termasuk dimensi kualitas pada perusahaan manufaktur adalah ...
 - a. Feature
 - b. Communication
 - c. Acces
 - d. Knowing the customer
5. Penilaian kualitas yang paling objektif berasal dari ...
 - a. Pihak pertama
 - b. Pihak kedua
 - c. Pihak ketiga
 - d. Tidak perlu dinilai

6. Perspektif kualitas menurut Fandy Tjiptono Pendekatan ini mengangap kualitas merupakan karakteristik atau atribut yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur perbedaan, dalam kualitas mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang mencerminkan perbedaan dalam jumlah beberapa unsur atau atribut yang dimiliki produk. Karena pandangan ini sangat objektif, maka tidak dapat menjelaskan perbedaan dalam selera, kebutuhan, dan preferensi individual. Pengertian pendekatan dari
 - a. *transcedental approach*
 - b. *product based approach*
 - c. *used based approach*
 - d. *produck label approach*
7. Biaya kualitas adalah biaya-biaya yang timbul karena mungkin atau telah terdapat produkyang buruk kualitasnya, menurut ...
 - a. Hansen dan Mowen
 - b. Philip Kotler
 - c. Mulyadi
 - d. John
8. 8 Macam-macam dasar perilaku biaya, sebagai berikut ...
 - a. Biaya Tetap, biaya gaji, dan biaya campuran
 - b. Biaya campuran, biaya denda, dan biaya aktivitas
 - c. Biaya tetap, biaya variable, dan biaya campuran
 - d. Biaya bonus, biaya variable, dan biaya tetap
9. Interior yang mewah, termasuk dalam dimensi kualitas ...
 - a. *Tangible*
 - b. *Assurance*
 - c. *Empathy*
 - d. *Responsiveness*
10. Salah satu manfaat informasi biaya kualitas adalah
 - a. Informasi biaya tidak membantu para manajer
 - b. Keuntungan finansial yang cacat akan merugikan perusahaan
 - c. Informasi biaya kualitas membantu untuk meminimalisir pengeluaran

- d. Informasi biaya kualitas membantu para manajer mengidentifikasi pentingnyamasalah-masalah kualitas yang dihadapi perusahaan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir Chapterini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penugasaan Anda terhadap materi + 1

Arti penugasan

Jumlah Jawaban yang Benar
Tingkat penguasaan = $\frac{\dots\dots\dots}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$

- 90 - 100% = baik sekali
- 80 - 89% = baik
- 70 - 79% = cukup
- < 70% = kurang

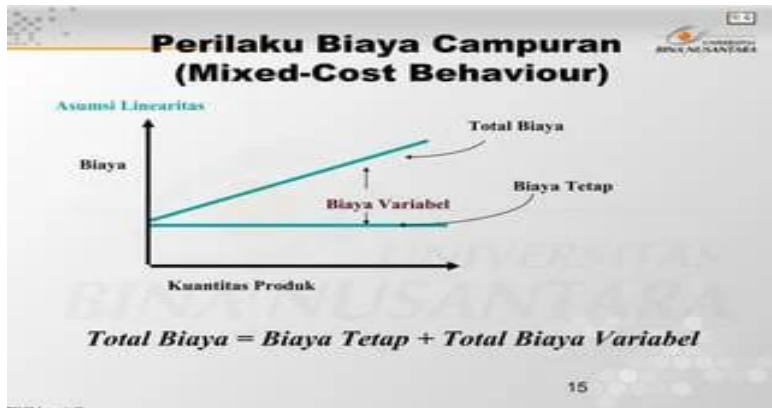
tingkat

Apabila mencapai tingkat penugasan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan + 2. **Bagus** , Jika masih di bawah 80% Anda harus mengulangi materi + 2, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

Perilaku Biaya

Perilaku biaya (cost behavior) adalah istilah umum untuk mendeskripsikan apakah biaya berubah seiring dengan perubahan keluaran. Dalam pembuatan laporan eksternal yang meliputi laporan laba rugi dan neraca, biaya-biaya yang disajikan diatur berdasarkan fungsi yaitu dimasukan dalam satu dari tiga kategori berikut : produksi, biaya pemasaran, dan biaya administrasi. Namun pengaturan fungsi ini tidak cocok apabila digunakan untuk membantu penganggaran, pengendalian dan pengambilan keputusan, oleh karena itu kita perlu memahami

pengaturan perilaku biaya.



Grafik ini menjelaskan bagaimana biaya campuran berperilaku seiring dengan perubahan volume produksi. Biaya campuran memiliki komponen tetap dan variabel:

Biaya Tetap (Fixed Cost): Biaya yang tidak berubah totalnya terlepas dari perubahan volume produksi. Contohnya adalah sewa gedung, gaji tetap, dan asuransi. Dalam grafik, biaya tetap digambarkan sebagai garis horizontal karena nilainya konstan pada berbagai tingkat output.

Biaya Variabel (Variable Cost): Biaya yang totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume produksi. Contohnya adalah bahan baku, upah tenaga kerja langsung, dan biaya overhead variabel. Dalam grafik, biaya variabel digambarkan sebagai garis miring ke atas karena total biayanya meningkat seiring dengan peningkatan produksi.

Total Biaya (Total Cost): Jumlah dari biaya tetap dan biaya variabel. Dalam grafik, total biaya juga digambarkan sebagai garis miring ke atas dengan kemiringan yang sama dengan garis biaya variabel. Hal ini karena setiap peningkatan produksi akan meningkatkan biaya variabel, dan pada akhirnya juga meningkatkan total biaya.

Asumsi Linearitas

Asumsi linearitas menyederhanakan analisis biaya dengan mengasumsikan bahwa hubungan antara biaya dan volume produksi adalah linear (garis lurus). Pada kenyataannya, perilaku biaya mungkin tidak selalu linear. Namun, asumsi ini membantu dalam membuat model biaya yang lebih mudah dipahami dan digunakan untuk pengambilan keputusan.

Perilaku biaya adalah cara biaya berubah dalam hubungannya dengan perubahan penggunaan aktivitas. Atau dengan kata lain perilaku biaya adalah istilah untuk menggambarkan apakah biaya berubah seiring dengan perubahan output. Biaya-biaya bereaksi pada perubahan output dengan berbagai macam cara yaitu :

1. Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang dalam jumlah total tetap konstan dalam rentang yang relevan ketika tingkat output aktivitas berubah. Rentang yang relevan adalah rentang output dimana asumsi hubungan biaya/output berlaku. contoh : biaya listrik, biaya penyusutan, biaya sewa gedung.

2. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang dalam jumlah total bervariasi secara proporsional atau sebanding dengan perubahan output. contoh : biaya bahan baku.

H. Pengukuran Kualitas Jasa

1. Model I (Servqual)

Pengukuran kualitas jasa tidak terlepas dari pengertian kualitas jasa itu sendiri. Menurut Lewis and Booms, 1983 (Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, 1985): *Service quality is a measure of how well the service level delivered matches customer expectations. Delivering quality service means conforming to customer expectations on a consistent basis.*

MODEL t (SERVQUAL)

Service Quality = Expected Service - Perceived Service Gap

Berdasarkan definisi di atas, maka Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, membuat sebuah service quality model (Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, 1985). Model ini

mengatakan ada lima gaps yaitu:

- a. GAP 1: *Consumer expectation - management perception gap.*
GAP 2: *Management perception - service quality specification gap*
GAP 3: *Service quality specification - service delivery gap.*
- b. GAP 4: *Service delivery - external communications gap.*
- c. GAP 5: *Expected service - perceived service gap.*

Kemudian Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, membuat kesimpulan dalam bentuk pernyataan-pernyataan (propositions) sebagai berikut:

- a. *Proposition 1: The gap between consumer expectations and management perceptions of those expectations will have an impact on the consumer's evaluation of service quality.*
- b. *Proposition 2: The gap between management perceptions of consumer expectations and the firm's service quality specification will affect service quality from the consumer's point of view.*
- c. *Proposition 3: The gap between service quality specifications and actual service delivery will affect service quality from the consumer's Point of view,*
- d. *Proposition 4: The gap between actual service delivery and external communications about the service will affect service quality from a consumer's standpoint.*
- e. *Proposition 5: The quality that a consumer perceives in a service is a function of the magnitude and direction of the gap between expected service and perceived service.*
- f. *Proposition 6: $S = f(\text{GAP 1, GAP 2, GAP 3, GAP 4})$*
- g. *Proposition 7: consumers typically rely on experience properties when evaluating service quality.*
- h. *Proposition 8. When $ES > PS$, perceived quality is less than satisfactory and will tend toward totally unacceptable quality, with increased discrepancy between ES and PS .*

When $ES = PS$, perceived quality is satisfactory

When $ES < PS$, perceived quality is more than satisfactory and will tend toward totally acceptable quality, with increased discrepancy between ES and PS

$ES = \text{Expected Service}$ $PS = \text{Perceived Service}$

Dalam tulisannya, Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, hanya menjelaskan bagaimana cara mengukur GAP 5, namun tidak menjelaskan bagaimana cara mengukur GAP 7 sampai dengan GAP 4.

2. Model II (SERVPERF)

Beberapa peneliti lain mengatakan bahwa Model I di atas memiliki kelemahan, dan merekomendasikan pendapat bahwa "keseluruhan kualitas jasa ditentukan hanya berdasarkan persepsi konsumen terhadap masing-masing dimensi kualitas jasa tersebut" (Model II).

MODEL II (SERVPERF)

Service Quality = Perceived Service Quality

Haksik Lee, Yongki Lee, dan Dongkeun Yoo (Lee, Lee, dan Yoo, 2000) membandingkan hasil pengukuran kualitas jasa menggunakan kedua model tersebut di atas menggunakan regresi berganda, dan hasilnya adalah R² lebih tinggi untuk SERVPERF dibandingkan SERVQUAL. Jadi peneliti di atas mendukung Model II untuk digunakan sebagai pengukur kualitas jasa. Jadi berdasarkan hasil penelitian di atas, penulis menyimpulkan bahwa kita dapat mengukur kualitas jasa menggunakan model SERVQUAL atau SERVPERF, dan secara statistik hasilnya lebih baik model SERVPERF.

I. Rangkuman

Perilaku biaya adalah cara biaya berubah dalam hubungannya dengan perubahan penggunaan aktivitas. Atau dengan kata lain perilaku biaya adalah istilah untuk menggambarkan apakah biaya berubah seiring dengan perubahan output. Biaya bereaksi pada perubahan output dengan berbagai dua yaitu : (a) biaya tetap, dan (b) biaya variable. Pengukuran kualitas jasa ada lima model pengukuran menurut Lewis and Booms, 1983: (a) **MODEL I (SERVQUAL)** Pengukuran kualitas jasa tidak terlepas dari pengertian kualitas jasa itu sendiri. Menurut

Lewis and Booms, 1983 (Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, 1985): *Service quality is a measure of how well the service level delivered matches customer expectations. Delivering quality service means conforming to customer expectations on a consistent basis.* (b) **MODEL I (SERVQUAL)** Dalam model ini ada lima gap yang akan dianalisis. (c) **MODEL II (SERVPERF)** Beberapa peneliti lain mengatakan bahwa Model I di atas memiliki kelemahan, dan mereka mendukung pendapat bahwa "keseluruhan kualitas jasa ditentukan hanya berdasarkan persepsi konsumen terhadap masing-masing dimensi kualitas jasa tersebut" (Model II). (c) **MODEL II (SERVPERF)**

J. Tugas

Untuk memperdalam pemahaman anda mengenai materi di atas, kerjakan tugas

Latihan berikut :

1. Jelaskan apa yang dimaksud biaya tetap dan biaya variable, dan berikan contoh ke dua komponen biaya tersebut
2. Jelaskan model pengukuran jasa !

K. Tes Formatif 2

1. Berikut ini yang termasuk komponen biaya tetap ..
 - a. Biaya overhead
 - b. Pembayaran gaji karyawan
 - c. Biaya tenaga kerja tidak langsung
 - d. Biaya bahan baku penolong
2. Berikut ini yang termasuk komponen biaya variable
 - a. Pembayaran gaji karyawan
 - b. Biaya listrik
 - c. Biaya air
 - d. Biaya bahan baku
3. Faktor utama yang mempengaruhi kualitas adalah ..
 - a. Fasilitas perusahaan, berhubungan dengan kondisi fisik perusahaan dan peralatan, perlengkapan
 - b. Pihak eksternal
 - c. Input
 - d. Output

4. Gap atau kesenjangan kedua dalam model kualitas pelayanan adalah...
 - a. Ketidaktahuan terhadap keinginan pelanggan
 - b. Perbedaan kinerja pelayanan
 - c. Kesalahan dalam standar kualitas
 - d. Perbedaan antara pelayanan yang diharapkan dengan pelayanan yang diterima
5. Pengertian kualitas sebagai upaya dalam memperbaiki kinerja organisasi dengan menggunakan *metode cause and effect* diagram dikemukakan oleh...
 - a. Ishikawa
 - b. Deming
 - c. Garvin
 - d. Elliot
6. Grafik yang menunjukkan variasi ukuran sepanjang waktu, kecenderungan, daur dan polalain dalam suatu proses disebut...
 - a. Control chart
 - b. Check sheet
 - c. Run chart
 - d. Analisis matriks
7. Metode untuk membantu mengidentifikasi hubungan produk atau proses hasil indentifikasi kebutuhan pelanggan dengan teknik QFD disebut...
 - a. *Hoshin planning*
 - b. *Daily control*
 - c. *The house of quality*
 - d. *Taguchi's robust design*
8. Menghilangkan pemborosan dalam JIT akan menimbulkan...
 - a. Berkurangnya lead time
 - b. Memperbaiki aliran produksi
 - c. Meningkatnya produktivitas perusahaan
 - d. Berkurangnya berbagai persediaan

9. Dalam suatu organisasi untuk mencapai *cost of quality* optimum atau minimum dapat digunakan metode ...
 - a. Standar kinerja
 - b. Standar efektivitas kualitas
 - c. Quality by objective
 - d. Sistem pencapaian kualitas
10. Suatu organisasi yang menganut filosofi bahwa segala sesuatu harus baik sejak dari awal proses produksi hingga akhir termasuk penyerahan jasa disebut...
 - a. *Zero defect*
 - b. *Inspection*
 - c. *Pull system*
 - d. *Push system*

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir Chapter ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penugasan Anda terhadap materi + 2

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$

Arti tingkat penugasan

- 90 - 100% = baik sekali
- 80 - 89% = baik
- 70 - 79% = cukup
- < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penugasan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan + 2. **Bagus**, Jika masih di bawah 80% Anda harus mengulangi materi + 2, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

L. Kunci Jawaban Tes Formatif

TES FORMATIF 1

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

TES FORMATIF 2

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

M. Glosarium

- Tangible* : meliputi fasilitas fisik, peralatan, personal, dan saran komunikasi.
- Realibility* : kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- Responsiveness* : keinginan para staff untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- Assurance* : jaminan mencakup kesopanan, kemampuan dan pengetahuan karyawan serta kemampuan ereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan, bebas dari bahaya, resiko dan keraguan.
- Empathy* : membriken rasa kemudahan
- Cost of quality* : biaya kualitas

N. Daftar Pustaka

- Fandy Tpiptono dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management*. Edisi Revisi, Yogyakarta. Andi .
- Vincent Gaspersz. 2014. *Total Quality Management*. Cetakan ketiga. Jakarta. Gramedia <https://ipqi.org/delapan-dimensi-kualitas-produk/>
https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_kualitas_total
<https://id.wikipedia.org/wiki/Kualitas>
<https://surabaya.proxsisgroup.com/pengertian-produk-definisi-kualitas-produk-dan-dimensi-kualitas-produk/>
<https://www.e-jurnal.com/2014/02/perspektif-terhadap-kualitas.html>
<https://media.neliti.com/media/publications/29793-ID-pengaruh-dimensi-kualitas-produk-terhadap-minat-beli-konsumen-gelamai-merk-erina.pdf> (jurnal)
<https://rizkimayasari.wordpress.com/2013/03/31/perspektif-terhadap-kualitas-by-tqm/>
http://repository.uma.ac.id/bitstream/123456789/384/5/098330068_file5.pdf
<http://fe.unisma.ac.id/MATERI%20AJAR%20DOSEN/AKMEN/HRR/Pert%207%20Akmen.pdf>
<https://armansetiawan-itsme.blogspot.com/2016/03/perilaku-biaya-kualitas.html>
file:///C:/Users/ASUS/Downloads/PENGUKURAN_KUALITAS_JASA.pdf

BAB 3

MANAJEMEN PROSES DAN STRATEGI PERBAIKAN PROSES

A. Pendahuluan

Peningkatan kualitas merupakan peningkatan biaya, kualitas tinggi berarti biaya tinggi pula. Pandangan ini merupakan pandangan tradisional, usaha-usaha kontrol kualitas lebih berkonsentrasi pada pendektasian kecacatan setelah produk dibuat, proses ini berakibat pengerjaan ulang. Menurut Ross dalam Nur (2005:78) pandangan tersebut dipertanyakan oleh pioner kualitas karena dalam paradigma baru dasar filosofi *Total Quality Management (TQM)* adalah *ide pencegahan kecacatan (defect) mencari dan menemukan alasan kualitas yang jelek dan metoda untuk mengurangi atau menghilangkan penyebab kualitas yang jelek tersebut. Total Quality Management (TQM) mengurangi biaya kualitas dengan tidak menghasilkan produk cacat.*

Seiring berkembangnya zaman yang semakin maju, setiap perusahaan harus dapat melihat setiap peluang bisnis yang sedang bersaing secara ketat. Setiap perusahaan menginginkan bisnisnya berjalan dengan baik dan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya, oleh sebab itu perusahaan membutuhkan sebuah produk yang berkualitas, yang sesuai dengan keinginan, kebutuhan, serta yang diharapkan oleh pelanggan.

Bagi konsumen, produk yang berkualitas adalah produk yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan, keinginan, dan harapan. Apabila perusahaan tidak dapat melihat permintaan pasar, maka akan berakibat fatal. Karena semakin banyaknya produk sejenis yang diproduksi dan lebih mepedulikan keinginan para konsumen. Dan konsumen semakin pintar dalam memilih produk yang akan digunakan sehingga membuat setiap perusahaan bersaing secara ketat untuk memenangkan hati konsumen.

Semakin ketatnya persaingan, semakin dibutuhkan kualitas yang menandai produk tersebut dan perlunya perencanaan dan perbaikan secara terus menerus. Jika kegiatan ini diterapkan dalam

suatu perusahaan, maka perusahaan tersebut dapat semakin kuat apabila tetap mendengarkan pendapat dan keinginan konsumen.

Dalam Chapter ini akan di jelaskan mengenai perilaku biaya kualitas dan pengukuran kualitas. Setelah mempelajari Chapter ini mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan definisi proses dan manajemen proses
2. Menjelaskan bagaimana langkah-langkah perbaikan proses
3. Menjelaskan bagaimana model perbaikan kualitas berorientasi proses
4. Menjelaskan bagaimana rekayasa ulang proses bisnis
5. Menjelaskan bagaimana studi kualitas internasional tentang perbaikan proses ?

B. Definisi Proses dan Manajemen Proses.

TQM harus memperhatikan pelaksanaan tiap proses mulai dari menerima input dari supplier hingga mengubahnya menjadi output. Contohnya adalah langkah-langkah pengolahan bahan baku agar menghasilkan produk jadi. Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output untuk pelanggan. Suatu proses mengkonversi input terukur ke dalam output terukur melalui sejumlah langkah sekuensial yang terorganisasi. Manajemen proses adalah rangkaian aktivitas perencanaan dan pengawasan kinerja suatu proses, terutama proses bisnis. Manajemen proses mengaplikasikan pengetahuan, ketrampilan, peralatan, teknik, serta sistem untuk mendefinisikan, memvisualisasikan, mengukur, mengontrol, melaporkan, dan memperbaiki proses dengan tujuan untuk meningkatkan keuntungan atau laba.

Terdapat empat kelompok orang yang terlibat dalam operasi dan perbaikan proses yaitu:

1. **Pelanggan (customer)** pelanggan adalah 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*)** kelompok kerja adalah orang-orang yang bekerja dalam proses untuk menghasilkan dan menyerahkan output yang diinginkan itu.
3. **Pemasok (*supplier*)** pemasok adalah orang yang memberikan input ke dalam proses kerja. Orang-orang yang bekerja dalam proses pada kenyataannya merupakan pelanggan dan pemasok.
4. **Pemilik (*owner*)** pemilik adalah orang yang bertanggung jawab untuk operasi dari proses dan untuk perbaikan proses itu.

Seperti diketahui, pelanggan adalah orang yang mendefinisikan output yang diinginkan dari proses. Hal ini diperoleh melalui dua kategori informasi yang mengalir dari pelanggan ke kelompok kerja. Kategori pertama dari informasi adalah kebutuhan pelanggan yang merupakan suatu deskripsi dari apa yang diinginkan, dibutuhkan, atau dibutuhkan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan ini akan mendikte apa yang harus dihasilkan dan diserahkan oleh proses.

Kategori kedua dari informasi adalah umpan balik yaitu suatu keterangan tentang baik atau buruknya suatu output yang diserahkan dalam perbandingannya dengan ekspektasi pelanggan.

Umpan balik itu berupa signal utama untuk perbaikan proses pada operasi yang akan datang. Aliran informasi dan produk dengan pemasok kelihatan sebagai suatu cermin image dan proses yang digunakan untuk menghubungkan kelompok kerja dengan pelanggannya. Konsep dengan manajemen proses berkaitan dengan perbaikan kualitas. Gabriel Pall (1967) mengidentifikasi enam proses yang penting untuk manajemen proses yaitu:

1. kepemilikan menugaskan tanggung jawab untuk desain, operasi dan perbaikan proses.
2. perencanaan mendekati suatu pendekatan terstruktur dan terdisiplin untuk mengerti, mendefinisikan, dan mendokumentasikan semua komponen utama dalam proses dan hubungan antar-komponen utama itu.
3. pengendalian menjamin efektivitas, dimana semua output

dapat diperkirakan dan konsisten dengan ekspektasi pelanggan.

4. pengukuran memetakan performansi atribut terhadap kebutuhan pelanggan dan menetapkan kriteria untuk akurasi, presisi dan frekuensi perolehan data.
5. pembaharuan atau Peningkatan meningkatkan efektivitas dari proses melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.
6. optimisasi meningkatkan efisiensi dan produktifitas melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.

Keenam komponen diatas merupakan landasan untuk keberhasilan manajemen dari suatu keberhasilan proses apa saja. Komponen-komponen itu dibutuhkan untuk proses kerja yang menghasilkan dan menyerahkan produk ke pelanggan untuk proses yang menspesifikasikan kebutuhan dan kepuasan sepanjang rantai pelanggan-pemasok, dan untuk proses yang mendukung pekerja dalam pekerjaan mereka.

Setiap organisasi dapat mengidentifikasi proses kunci yang mempengaruhi keberhasilannya Kita dapat menggunakan enam pertanyaan berikut untuk membantu dalam mengidentifikasi proses kunci yang memiliki dampak terbesar pada pelanggan, yaitu:

1. Produk apa yang terpenting bagi pelanggan?
2. Proses apa yang menghasilkan produk ini?
3. Komponen atau faktor kunci apa yang merangsang tindakan dalam organisasi, dan proses apa yang mengkonversi atau mengubah rangsangan ini menjadi output.
4. Proses mana yang memiliki visibilitas tertinggi dengan pelanggan?
5. Proses mana yang memiliki dampak terbesar terhadap standar performansi yang dikendalikan oleh pelanggan?
6. Berdasarkan data performansi, proses mana yang memiliki potensi terbesar untuk perbaikan?

Apabila proses kunci telah dapat teridentifikasi, perbaikan sistematis dan terus menerus dapat dimulai. Jawaban terhadap keenam pertanyaan diatas bisa saja berbeda untuk setiap organisasi, tergantung pada aktivitas bisnis yang dilakukan. Sebagai contoh Xerox mendefinisikan 66 proses kunci dalam 10 area utama yang dibagi dalam fungsi langsung dan fungsi pendukung. Lima area proses kunci yang termasuk fungsi langsung dari Xerox adalah : *financial management, physical asset management, business management, information technology application, and human resource management.*

C. Langkah-Langkah Perbaikan Proses.

Tenner dan DeToro (1992) mengemukakan suatu model perbaikan proses yang terdiri dari enam langkah , sebagai berikut: Langkah 1 : *Mendefinisikan Masalah dalam Konteks Proses.*

Model perbaikan proses dimulai dari penetapan atau spesifikasi sistem mana yang terlibat, agar usaha-usaha dapat berfokus pada proses, bukan pada output. Aktivitas spesifik dalam langkah 1 ini adalah:

1. Mendefinisikan output.
2. Mendefinisikan pelanggan.
3. Definisi kebutuhan pelanggan.
4. Identifikasi proses yang menghasilkan output ini.
5. Identifikasi pemilik proses.

Langkah 2: *Identifikasi dan Dokumentasi Proses.*

Diagram alir merupakan alat yang umum digunakan untuk mendeskripsikan proses. pembuatan diagram alir dari proses akan memungkinkan kita untuk melakukan empat aktivitas perbaikan berikut:

1. Mengidentifikasi peserta dalam proses, berdasarkan nama, proses atau organisasi.
2. Memberikan kepada semua peserta dalam proses suatu pemahaman umum tentang semua langkah dalam proses dan peranan individual mereka.
3. Mengidentifikasi inefisiensi, pemborosan, dan langkah-langkah redundant (berlebihan atau tidak perlu) dalam proses.

4. Menawarkan suatu kerangka kerja untuk mendefinisikan pengukuran proses.

Proses yang telah didefinisikan harus didokumentasikan secara baik agar dapat dipergunakan sebagai bahan informasi yang berguna dalam perbaikan proses secara terus menerus.

Langkah 3: *Mengukur Performansi.*

Pengukuran performansi dimaksudkan untuk dapat mengkuantifikasikan bagaimana baik atau jelek suatu sistem sedang berjalan atau beroperasi. Ukuran-ukuran performansi harus didefinisikan dan dievaluasi dalam konteks ekspektasi pelanggan. Dengan kata lain setiap ukuran performansi yang digunakan harus mengacu pada tiga tingkat, yaitu: proses, output dan *outcome*. Ukuran-ukuran proses mendefinisikan aktivitas, variabel dan operasi dari proses kerja itu sendiri. Ukuran-ukuran output mendefinisikan features spesifik, nilai-nilai, dan atribut dari setiap produk yang dapat diuji dari dua sisi. Sisi pertama, berkaitan dengan karakteristek output yang diinginkan oleh pelanggan (kebutuhan pelanggan). Dan sisi kedua, yaitu karakteristik output yang secara aktual diserahkan oleh proses (kapabilitas proses). Kebutuhan pelanggan sering disebut sebagai suara dari pelanggan, sedangkan kapabilitas proses sering disebut sebagai suara dari proses. Ukuran-ukuran *outcome* mendefinisikan dampak absolut dari proses dan tergantung pada keputusan pelanggan. Dengan demikian kepuasan pelanggan merupakan ukuran kunci dari *outcome*.

Langkah 4: *Memahami Mengapa Suatu Masalah dalam Konteks Proses Terjadi.*

Ketiadaan data menimbulkan kesulitan untuk memahami mengapa suatu sistem berjalan seperti itu, sehingga performansinya tidak sesuai dengan yang diharapkan. Masalah adalah deviasi atau penyimpangan yang terjadi antar performansi yang diharapkan (sasaran) dan performansi aktual. Contoh pernyataan masalah: "Mesin produk M tidak pernah mampu

memproduksi lebih dari 70% dari desain kapasitasnya". Untuk memahami mengapa suatu masalah terjadi dan agar langkah-langkah ke arah perbaikan proses efektif dan efisien, kita dapat mengajukan tiga pertanyaan dasar berikut:

1. Apa yang menjadi area utama (masalah utama) dalam proses itu?
2. Apa yang menjadi akar penyebab terjadinya masalah itu?
3. Apa yang merupakan sumber variasi dari proses itu?

Dengan tiga pertanyaan dasar tersebut kita dapat melakukan langkah-langkah perbaikan proses dengan lebih efektif dan efisien.

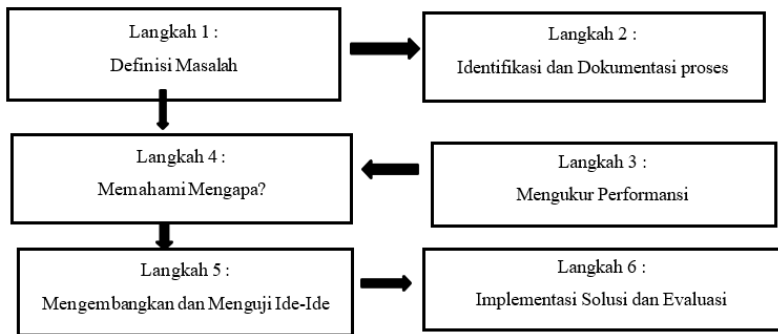
Langkah 5: *Mengembangkan dan Menguji Ide-Ide.*

Empat langkah terdahulu (langkah 1 sampai 4) membangun kerangka dasar untuk memahami dimensi kritis dari proses, dengan jalan mengidentifikasi proses kunci mengukur bagaimana baik atau jelek proses itu beroperasi, dan memahami mengapa proses itu beroperasi dengan cara nya sendiri sehingga menimbulkan masalah. Keempat langkah itu membantu kita untuk mengidentifikasi penyebab-penyebab dan masalah utama. Pengembangan ide-ide untuk perbaikan proses harus ditujukan langsung pada akar penyebab masalah utama. Pengembangan ide-ide untuk perbaikan proses dimulai pada langkah kelima. Ide-ide untuk perbaikan proses harus ditujukan langsung pada penyebab akar masalah. Agar ide-ide yang dipilih untuk perbaikan proses itu efektif, ide-ide itu perlu diuji terlebih dahulu sebelum diimplementasikan. Eksperimentasi dari ide-ide itu akan membantu menghindari kegagalan ketika ide-ide tersebut diimplementasikan dalam proses. Dengan demikian langkah 5 ini berusaha untuk mengembangkan dan menguji ide-ide untuk perbaikan proses melalui suatu eksperimentasi, sebelum ide-ide terpilih itu diimplementasikan.

Langkah 6: *Implentasi Solusi dan Evaluasi.*

Langkah keenam dalam model perbaikan proses ini dimulai dengan perencanaan dan implementasi perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi dan diuji dalam langkah 5. Langkah 6 melanjutkan untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas dari proses yang diperbaiki itu. Informasi yang diperoleh kemudian dijadikan umpan balik untuk melaksanakan perbaikan proses selanjutnya, sehingga akan diperoleh suatu perbaikan proses secara terus menerus.

Gambaran dalam keenam langkah dalam perbaikan proses.



D. Model Perbaikan Kualitas Berorientasi Proses

Dr. Douglas Montgomery pada tahun 1990 mengemukakan suatu model yang disebut sebagai Model Perbaikan Kualitas Proses Bisnis (Business Process Quality Improvement = BPQI) seperti ditunjukkan pada Gambar.

Dari Gambar di atas tampak bahwa model perbaikan proses bisnis mengkaji keseluruhan rantai pemasok sampai pelanggan, dimana suatu kebutuhan dari pelanggan merupakan masukan bagi industri untuk diteruskan kepada pemasok. Pengeluaran dilakukan pada keseluruhan sistem, dimana apabila ditemukan ada kecacatan atau kegagalan, kegagalan atau kecacatan itu harus diidentifikasi, untuk seterusnya dianalisis akibat kecacatan atau kegagalan yang terjadi dalam proses secara keseluruhan. Hasil temuan berupa akar penyebab kegagalan atau kecacatan itu selanjutnya harus dihilangkan melalui pengembangan tindakan korektif. Pada

akhirnya tindakan pengujian dan evaluasi harus dilakukan untuk menguji dan mengevaluasi apakah tindakan korektif yang dilakukan ini telah efektif menghilangkan penyebab kegagalan.

Rekayasa Ulang Proses Bisnis.

Rekayasa ulang proses bisnis (*business process reengineering/BPR*) melibatkan disain ulang radikal terhadap proses bisnis inti untuk mencapai perbaikan dramatis dalam produktivitas, waktu siklus dan kualitas. Dalam BPR, perusahaan mulai dengan selembar kertas kosong dan memikirkan ulang proses yang ada untuk memberikan nilai lebih kepada pelanggan. Mereka biasanya mengambil sistem nilai baru yang lebih menekankan pada kebutuhan pelanggan. Perusahaan mengurangi lapisan organisasi dan menghapus kegiatan-kegiatan produktif di dua bidang utama. Pertama, mereka mendesain ulang organisasi fungsional ke dalam tim lintasfungsional. Kedua, mereka menggunakan teknologi untuk meningkatkan penyebaran data dan pengambilan keputusan. Definisi rekayasa ulang bisnis adalah proses berfikir kembali (*rethinking*) dan proses perancangan kembali (*redesign*) secara mendasar (*fundamental*) untuk memperoleh perbaikan yang memuaskan atas performansi perusahaan yang mencakup *cost, quality, delivery, service, and speed* dengan pengukuran yang teliti atau kontemporer.

Dalam definisi rekayasa ulang ini memuat empat kata kunci, yaitu :

1. Proses, yaitu serangkaian aktivitas yang mengubah masukan menjadi keluaran, terdapat tiga aktivitas dalam proses, yaitu :
 1. *Value adding activitis* : aktivitas untuk menghasilkan nilai tambah.
 2. *Hand-off aktivites* : aktivitas yang memindahkan aliran kerja dengan melewati hambatan- hambatan fungsional, departemental atau organisasi.
 3. *Control activites* : aktivitas yang tercipta untuk mengendalikan hand-off activites.
2. *Strategic and value added*, tergaet utama rekayasa ulang bisnis adalah strategi dan nilai tambah.

3. *Optimization of work flow and productivity in organization*, yaitu meningkatkan produktivitas, pangsa pasar, pendapatan, tingkat pengembalian investasi dan aset.
4. *Rapid, radical, and redesign*, rekayasa ulang harus dilaksanakan secara cepat dan radikal serta merancang kembali proses bisnis untuk menghilangkan aktivitas yang tidak perlu.

Tujuan rekayasa ulang bisnis adalah perbaikan proses untuk meningkatkan kepuasan total bagi pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Tujuan rekayasa ulang bisnis menurut Andrews dan Stalick (1994:8) :

1. Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang atau jasa yang khusus serta mempertahankan produksi massal.
2. Meningkatkan kepuasan pelanggan atas barang atau jasa sehingga pelanggan akan memilih barang atau jasa perusahaan dari pada perusahaan pesaing.
3. Membuat lebih mudah dan menyenangkan bagi pelanggan untuk melakukan bisnis dengan pelanggan.
4. Memutuskan batasan organisasi, membawa pelanggan kepada saluran informasi melalui komunikasi, jaringan dan teknologi komputer.
5. Mempercepat waktu respon kepada pelanggan, mengeliminasi kesalahan dan ketidakpuasan, serta mengurangi perkembangan barang atau jasa dalam waktu siklus pabrik.
6. Memproses permintaan pelanggan yang lebih dan peningkatan volume dari setiap pelanggan serta menetapkan harga "*value-driven*" untuk pelanggan tanpa mengurangi profitabilitas.
7. Memperbaiki kualitas kerja dan kemampuan individu dalam memperbaiki kontribusi pada perusahaan.
8. Memperbaiki pembagian dan kegunaan pengetahuan organisasi sehingga tidak tergantung pada keahlian beberapa orang saja.

Prinsip rekayasa ulang proses bisnis :

1. Mengorganisasikan hasil dari seluruh langkah dalam proses, bukan satu langkah saja.
2. Orang yang mengusulkan disain proses baru tersebut harus bisa melakukannya dengan tepat.
3. Pekerjaan dalam memproses informasi diusahakan menjadi kerja nyata yang menghasilkan informasi akurat yang di butuhkan.
4. Sumber-sumber produksi yang letaknya menyebar harus di buat seolah-olah disentralisasikan.
5. Lebih menghubungkan aktivitas paralel dari pada mengintegrasikan hasilnya.
6. Meletakkan titik keputusan dimana pekerjaan tersebut dilakukan, dan menentukan kontrol atas proses tersebut.
7. Menerima informasi satu kali saja dari pada menerima informasi berulang kali Tahapan dasar dalam rekayasa ulang proses bisnis terdiri dari 3R, yaitu :
 - a. Rethink.
 - b. Redesign.
 - c. Retool.

Langkah-langkah:

- a. Memfokuskan kembali nilai-nilai perusahaan kepada kebutuhan pelanggan.
- b. Mendesain ulang proses inti, yang biasanya menggunakan teknologi informasi untuk memungkinkan perbaikan.
- c. Mereorganisasi bisnis ke dalam tim-tim lintas fungsional dengan tanggung jawab awalsampai akhir atas proses.
- d. Memikirkan ulang masalah organisasi dan personil yang mendasar.
- e. Meningkatkan proses bisnis di seluruh organisasi.

Manfaat:

- a. Mengurangi biaya dan waktu siklus dengan menghilangkan aktivitas yang tidak produktif dan karyawan yang melakukannya. Reorganisasi menjadi tim-tim mengurangi

kebutuhan untuk lapisan manajemen, mempercepat arus informasi, dan menghilangkan kesalahan dan pengerjaan ulang yang disebabkan oleh beberapa pengalihan pekerjaan.

- b. Meningkatkan kualitas dengan mengurangi fragmentasi pekerjaan dan membentuk kepemilikan proses yang jelas. Pekerja bertanggung jawab atas hasil kerja mereka dan dapat mengukur kinerja mereka berdasarkan umpan balik yang cepat

E. Rangkuman

Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output untuk pelanggan.

Manajemen proses adalah rangkaian aktivitas perencanaan dan pengawasan kinerja suatu proses, terutama proses bisnis. Manajemen proses mengaplikasikan pengetahuan, ketrampilan, peralatan, teknik, serta sistem untuk mendefinisikan, memvisualisasikan, mengukur, mengontrol, melaporkan, dan memperbaiki proses dengan tujuan untuk meningkatkan keuntungan atau laba.

Konsep dengan manajemen proses berkaitan dengan perbaikan kualitas. Gabriel Pall (1967) mengidentifikasi enam proses yang penting untuk manajemen proses yaitu:

1. kepemilikan menugaskan tanggung jawab untuk desain, operasi dan perbaikan proses.
2. perencanaan mendekati suatu pendekatan terstruktur dan terdisiplin untuk mengerti, mendefinisikan, dan mendokumentasikan semua komponen utama dalam proses dan hubungan antar-komponen utama itu.
3. pengendalian menjamin efektivitas, dimana semua output dapat diperkirakan dan konsistendengan ekspektasi pelanggan.
4. pengukuran memetakan performansi atribut terhadap kebutuhan pelanggan dan menetapkan kriteria untuk akurasi, presisi dan frekuensi perolehan data.

5. pembaharuan atau Peningkatan meningkatkan efektivitas dari proses melalui perbaikan- perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.
6. optimisasi meningkatkan efisiensi dan produktifitas melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.

CASE STUDI :

Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Total pada Restoran Sunda di Bogor(Studi kasus Warung Makan Bu Djojo)

Apabila dilihat dari segi bisnis, restoran di Kota Bogor hingga saat ini diyakini sebagai salah satu bentuk usaha ekonomi yang memiliki prospek cukup bagus. Hal tersebut dapat dilihat dari perkembangan jumlah restoran atau rumah makan di Kota Bogor yang cenderung meningkat tiap tahunnya. Hal ini menyebabkan tingkat persaingan bisnis restoran di Kota Bogor saat ini semakin tinggi. Semakin ketatnya persaingan pada bisnis restoran di Kota Bogor, menuntut setiap restoran untuk berusaha keras meningkatkan kualitas produk dan kualitas pelayanan kepada konsumen agar mampu mempertahankan eksistensinya. Salah satu restoran sunda yang berada di Kota Bogor yang mengalami penurunan kinerja bisnis yaitu Warung Makan Bu Djojo (WMBD). Sebelumnya WMBD pernah menjadi market leader dalam usaha bisnis restoran sunda yang ada di Kota Bogor. WMBD menjadi salah satu restoran sunda favorite dan sempat berkembang pesat ditengah persaingan bisnis restoran sunda lainnya yang berada di wilayah kota Bogor. Namun dalam beberapa tahun terakhir ini WMBD mengalami kondisi yang relatif sepi pelanggan. Penelitian tentang peningkatan kualitas pelayanan total ini bertujuan untuk, mengidentifikasi atribut-atribut yang berpengaruh terhadap kepuasan konsumen secara umum berdasarkan konsep bauran pemasaran jasa, menganalisis kesenjangan kualitas pelayanan total antara keinginan konsumen secara umum dengan pelayanan yang tersedia menurut konsumen di WMBD, serta menyusun rekomendasi kepada WMBD dalam peningkatan kualitas pelayanan total. Penelitian ini dilaksanakan di WMBD yang berlokasi di Jalan Baru Kedung Badak Bogor dan

informasi yang dikumpulkan dalam penelitian meliputi data primer dan data sekunder. Penarikan sampel dilakukan secara Convenience Sampling. Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis statistika dekriptif. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa atribut-atribut bauran pemasaran jasa sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan total yang diberikan oleh sebuah rumah makan. Bauran pemasaran jasa tersebut meliputi, tempat (place), produk (product), harga (price), promosi (promotion), tenaga kerja (people), proses (process), dan bukti fisik (physical evidence). Penerapan bauran pemasaran jasa di WMBD menunjukkan bahwa dari ketujuh atribut tersebut masih ada beberapa atribut yang belum terpenuhi dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen pada WMBD.

F. Penyelesaian

Penilaian kriteria pemilihan restoran sunda secara umum dapat dijadikan sebagai indikator untuk mengetahui keinginan konsumen secara umum. Pendapat responden dari kategori umum menunjukkan bahwa rasa dan variasi makanan yang disajikan berada pada urutan pertama dan memiliki nilai rata-rata paling tinggi (sangat penting). Urutan terendah dari kriteria pemilihan restoran sunda adalah rancangan bangunan (design) yang berarti sangat tidak penting. Penilaian konsumen terhadap kualitas pelayanan total terkait tempat memiliki nilai rata-rata total lebih besar dibandingkan dengan nilai rata-rata total pada konsumen WMBD, yang berarti konsumen setuju bahwa seluruh atribut mengenai tempat (place) telah memenuhi apa yang diharapkan pelanggan. Untuk penilaian terhadap produk (product) rasa makan memiliki rata-rata terendah pada konsumen WMBD dengan keterangan memenuhi harapan, yang artinya konsumen WMBD setuju bahwa rasa makanan yang dibuat hasilnya tidak mengecewakan, namun masih perlu adanya perbaikan agar rasa makanan menjadi sempurna. Penilaian terhadap harga (price) berdasarkan hasil kuesioner kedua kalangan konsumen diperoleh gambaran bahwa harga makanan pada WMBD memang lebih rendah dibandingkan dengan rumah makan Sunda lainnya. Berdasarkan hasil penilaian

promosi (promotion), konsumen dengan kategori umum menginginkan bentuk promosi dan cara pembayaran yang tersedia pada standar restoran sunda harus lebih lengkap lagi untuk mempermudah proses transaksi, sedangkan penilaian menurut konsumen WMBD mengenai atribut pembayaran yang tersedia tidak memenuhi harapan, yang artinya konsumen berpendapat bahwa cara transaksi pada WMBD tidak lengkap. Penilaian terhadap pegawai (people) pada atribut kecepatan, memiliki selang nilai yang cukup jauh antara harapan dengan kenyataan, yang artinya kecepatan pegawai WMBD masih kurang dan perlu adanya perbaikan lagi. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa, penilaian terhadap proses (process) memiliki rentang nilai rata-rata total yang cukup jauh antara konsumen umum dengan konsumen Bu Djojo.

Simplifying in the Airlines Business

Penyederhanaan proses atau prosedur pelayanan penumpang dalam perusahaan penerbangan merupakan tuntunan yang sangat penting untuk menekan biaya tanpa mengurangi kenyamanan dan keselamatan penumpang dalam menggunakan jasa angkutan udara. Hal tersebut untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

Konsep penyederhanaan proses bisnis penerbangan disingkat StB yang dikemukakan oleh Direktur Jendral Asosiasi perusahaan penerbangan internasional (IATA) dalam pertemuan IATA akhir Mei 2005. Langkah ini juga dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, termasuk diantaranya untuk mengurangi beban kenaikan bahan bakar minyak. IATA menargetkan penyederhanaan proses operasi pada akhir tahun 2005 akan menghemat pengeluaran biaya hingga US\$ 1,7 milyar dari airlines seluruh dunia.

E-ticketing merupakan prioritas utama dalam penerbangan StB yang akan memberi kemudahan bagi penumpang di mana penumpang dapat membeli tiket secara mudah dan cepat. Dengan menggunakan fasilitas e-ticketing diperkirakan akan menghemat hingga US\$ 1 milyar karena akan menghemat penggunaan kertas

paling tidak 300 juta tiket yang tidak perlu di cetak. Selain itu, antrian membeli tiket akan berkurang dan memberi kemudahan bagi penumpang, dimana akan menghemat pengeluaran penumpang hingga US\$ 2,5 per penumpang.

Keuntungan dan penghematan yang sama juga di peroleh jika e-boarding di operasikan. Pemeriksaan tiker dan penentuan tempat duduk penumbang menggunakan kode bar (bar code) yang ada di tiket. Dengan metode yang sama pemeriksaan paspor juga bisa dilakukan secara elektronik. Bahkan, penumpang bisa mencetak tiket penumpang di rumah sehingga tidak perlu mengantri di bandar udara. Cara ini akan menghemat penggunaan kertas hingga 60% dan penghematan investasi peralatan sekitar 40%. Paling tidak terjadi penghematan sekitar US\$ 3.5 setiap kali check in karena pengurangan fasilitas terminal di bandar udara, tenaga kerja dan sistem.

Manajemen bagasi akan makin baik dengan menggunakan RFID yang akan menghemat hingga US\$ 70 juta. Cara ini akan mengurangi kemungkinan kehilangan bagasi, keterlambatan dan kesalahan penanganan bagasi setra meningkatkan keamanan bagasi. Dari penelitian IATA jumlah bagasi bergerak mancapai 1,5 milyar pertahun di seluruh dunia.

Proses penanganan kargo sejak awal sampai akhir selalu membutuhkan kertas. Rata-rata satu kargo membutuhkan 25 dokumen yang diperkirakan membutuhkan biaya US\$ 30 untuk satupengiriman. IATA sudah memunculkan *Paperless Environment Project* yang akan diterapkan pada tahun 2010.

Praktek-praktek penghematan tersebut di atas sebenarnya akan menjadi tulang punggung industri penerbangan yang menerapkan industri dengan biaya rendah. Konsep ini jauh berbeda dengan konsep penerbangan dengan tiket murah yang mengurangi tingkat kenyamanan dan keselamatan penumpang.

Kita patut merasa bangga ternyata bahwa infastruktur Garuda Indonesia sudah akan siap melayani pembelian tiket secara elektronik pada awak tahun 2006, saat ini Garuda sedang mensosialisasikan kepada semua pihak termasuk penumpang agar sistem e-ticketing dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik.

Pada bulan juni 2005 baru-baru ini Garuda akan bekerjasama dengan *Lufthansa system* untuk memperbaiki fasilitas teknologi informasi agar siap menyongsong e-ticketing yang hanya menggunakan selebar kertas saja.

Apabila pola StB ini berhasil akan menguntungkan baik bagi *airlines* maupun bagi penumpang yang akan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Walaupun setiap keberhasilan kita wajib bersyukur, namun kita tidak boleh perpuas diri dan kita secara terus- menerus tanpa henti harus senantiasa melakukan perbaikan untuk menekan biaya lebih rendah lagi dan sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan sehingga penumpang/ pelanggan senantiasa merasa puas atas jasa yang diberikan.

Perusahaan Mobil Ford

Ford Motor Company merupakan salah satu perusahaan otomotif yang secara terus menerus memperbaiki proses guna meningkatkan daya saing dalam industri otomotif. Program keunggulan kualitas terpadu (*Total Quality Excellence = TQE*) merupakan salah satu program Ford yang menjadi landasan membangun dan menetapkan kebutuhan untuk meningkatkan proses. Menurut manajemen Ford: "semua pekerjaan yang dilakukan adalah bagian dari suatu proses yang menciptakan produk untuk pelanggan", serta "keunggulan kualitas berkelanjutan memerlukan proses terus menerus". Manajemen Ford memandang bahwa segala sesuatu yang dikerjakan dalam perusahaan adalah bagian dari proses, baik dalam metode-metode bisnis maupun sistem-sistem operasi. Setiap orang bekerja dalam proses dan mempengaruhi proses itu. Proses bervariasi dari kecil dan sederhana samapai besar dan kompleks. Pada dasarnya suatu proses adalah sekumpulan aktivitas kerja yang saling berhubungan guna mentransformasikan sumber-sumber input menjadi produk untuk pelanggan. Proses yang besar dapat mencakup keseluruhan organisasi atau departemen fungsional, terdiri dari banyak sub-proses, dan biasanya memiliki lebih dari satu pelanggan. Berdasarkan pandangan ini, perusahaan Ford merupakan suatu jaringan kerja dari pro- ses (*network of*

process). Peningkatan proses dilakukan secara terukur dengan menggunakan pendekatan sistematis untuk menjamin bahwa proses memberikan produk yang memenuhi atau melebihi kebutuhan dan keinginan pelanggan sepanjang waktu, dengan efisiensi yang tinggi. Peningkatan proses dari Ford memiliki atribut konseptual dan operasional. Secara konseptual, peningkatan proses adalah perluasan logis dari mission, Values and Guiding Principle (MVGP) dan Total Quality Excellence (TQE). Petunjuk bagi manajemen Ford ditunjukkan oleh MVGP, dan merupakan pernyataan yang ditetapkan sebagai pendekatan inti dari perusahaan terus menerus dalam kualitas, yang berfokus pelanggan dan melibatkan semua orang. Pernyataan dari MVGP Ford adalah:

1. *"our mission is to improve continually our products and service to meet our customers' needs"*
2. *"Quality come first"*
3. *"Customers are the focus of everything we do"*
4. *"Continuous improvement is essential to our success"*
5. *"employee improvement is our why of life"* Total Quality Excellence (TQE) Ford diturunkan dari landasan MVGP diatas, yang dipakai untuk meningkatkan proses. Pernyataan TQE Ford adalah:
6. *"All work that is done...is part of process that creates a product or service for a customer"*
7. *"sustained quality excellence continuous process improvement"*

Pendekatan proses secara konseptual yang merupakan perluasan logis dari MVGP dan TQE, dengan berfokus pada utilisasi sumber daya manusia secara efektif, dan bertujuan untuk perbaikan terus menerus dalam kualitas, kepuasan pelanggan, dan efisiensi. Model perbaikan terus menerus memberikan suatu cara untuk memvisualisasikan aspek-aspek kunci dari proses perbaikan, seperti: suara dari pelanggan dan suara dari proses yang digunakan untuk memfokuskan suatu usaha perbaikan. Metodologi perbaikan proses dari Ford terdiri dari tujuh tahap yaitu:

Tahap 1 : Identifikasi Kesempatan :

Proses diidentifikasi, ditetapkan prioritas, dan dipilih berdasarkan potensi mereka terhadap isu-isu strategis. Metode-metode benchmarking, strategi bisnis, riset pasar dan lainnya digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan menentukan sasaran untuk besaran perubahan.

Tahap 2 : Definisi Ruang Lingkup :

Batas-batas proses terpilih ditetapkan, dan kemampuan mengelola studi proses dinilai. Pihak-pihak dalam proses diidentifikasi dan dilibatkan, serta suatu tim lintas fungsional ditetapkan dengan anggota-anggota yang memiliki pengetahuan dari elemen-elemen spesifik dalam proses. Kemudian dikembangkan suatu rencana kerja pendahuluan.

Tahap 3 : Analisis Proses:

Aliran dari proses dipetakan, yang merefleksikan input, output, dan interaksi antara elemen-elemen signifikan dari proses itu. Metode statistik digunakan untuk memahami perilaku dari proses yang ada, termasuk perbedaan yang ada antara suara dari pelanggan dan suara dari proses.

Tahap 4 : Memikirkan perubahan-perubahan untuk meningkatkan proses :

Berdasarkan pemahaman atas perubahan-perubahan yang ditetapkan terhadap proses yang mungkin mencangkup penciptaan proses baru – diajukan suatu perubahan. Perubahan-perubahan ini mencangkup penghilangan aktivitas-aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah, maupun membuat perubahan yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan, yang dihasilkan dari peningkatan kualitas, efisiensi dan penghematan waktu proses.

Tahap 5: Memulai dan Menguji Perubahan-perubahan yang Diajukan :

Satu atau lebih alternatif dipilih sebagai proyek “percobaan”, selanjutnya indikator-indikator pengukuran yang relevan untuk mengukur perbaikan proses ditetapkan. Data dikumpulkan dari proyek percobaan itu, dan berdasarkan analisis data, suatu keputusan dibuat untuk memulai tahap implementasi (tahap 6) atau kembali ke tahap awal dan mengembangkan kembali proses yang berbeda.

Tahap 6: Implementasi Perubahan-Perubahan :

Faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi proses baru harus dipertimbangkan terlebih dahulu sebelum sampai pada penerapan dalam skala penuh. Selama tahap implementasi ini, pengukuran dan pengendalian terus dilakukan.

Tahap 7: Peningkatan atau Perbaikan Proses Terus Menerus :

Suatu disiplin manajemen harus ditetapkan untuk menjamin peninjauan ulang secara periodik terhadap proses, dan memprioritaskan usaha-usaha perbaikan berikutnya secara terus menerus.

G. Tes Formatif 1.

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat

1. Proses dapat di definisikan sebagai
 - a. Pengawasan Kinerja
 - b. Integrasi Sekuensial dari orang
 - c. Pelanggan
 - d. Pemasok
2. Terdapat empat kelompok orang yang terlibat dalam operasi dan perbaikan proses. Manakah kelompok orang yang terlibat ?
 - a. Manajer
 - b. Karyawan
 - c. Pelanggan
 - d. Penjual
3. Gabriel Pall (1967) mengidentifikasi enam proses yang penting untuk manajemen proses. Manakah yang bukan dari enam proses tersebut?
 - a. Kepemilikan menugaskan tanggung jawab untuk desain, operasi dan perbaikan proses.
 - b. Pengendalian menjamin efektivitas, dimana semua output dapat diperkirakan dan konsisten dengan ekspektasi pelanggan.
 - c. Optimisasi tidak meningkatkan efisiensi dan produktifitas melalui perbaikan- perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.

- d. Pembaharuan atau Peningkatan meningkatkan efektivitas dari proses melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.
4. Dalam mengidentifikasi proses terdapat enam pertanyaan yang memiliki dampak besar pada pelanggan, sebutkan
 - a. Produk apa yang terpenting bagi pelanggan
 - b. Manakah produk yang memiliki potensi untuk perbaikan
 - c. Produk serti apa yang dibutuhkan pelanggan
 - d. Proses apa yang menghambat proses produksi
5. Perbaikan proses terdapat enam langkah perbaikan, manakah yang bukan dari keenam langkah tersebut?
 - a. Mengukur Performansi
 - b. Implementasi Solusi dan Evaluasi
 - c. Definisi Masalah
 - d. Identifikasi Proses
6. Di bawah ini merupakan cara yang dapat dilakukan untuk identifikasi masalah/kecacatan pada produk, kecuali...
 - a. Studi literatur
 - b. Pengujian
 - c. Hanya menebak saja
 - d. Observasi langsung
7. Rekayasa ulang bisnis adalah ...
 - a. Proses perencanaan kembali untuk mendapatkan pengukuran yang teliti
 - b. Proses mendasar untuk memuaskan perusahaan agar mendapatkan pengukuran yang akurat
 - c. Proses berfikir kembali (*rethinking*) dan proses perancangan kembali (*redesign*) secara mendasar (*fundamental*) untuk memperoleh perbaikan yang memuaskan atas performansi perusahaan yang mencakup *cost, quality, delivery, service, and speed* dengan pengukuran yang teliti atau kontemporer.
 - d. Proses berfikir kembali untuk mendapatkan performansi perusahaan yang mencakup *cost, service, and quality* dengan pengukuran yang kontemporer.

8. Manakah yang bukan dari tujuan rekayasa ulang bisnis menurut Andrews dan Stalick (1994:8) ?
- Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang atau jasa yang khusus serta mempertahankan produksi masal.
 - Mempercepat waktu respon kepada pelanggan, mengeleminasi kesalahan dan ketidakpuasan, serta mengurangi perkembangan barang atau jasa dalam waktu sikluspabrik.
 - Membuat lebih mudah dan menyenangkan bagi pelanggan untuk melakukan bisnis dengan pelanggan
 - Memproses permintaan pelanggan yang lebih dan peningkatan volume dari setiap pelanggan serta menetapkan harga "*value-driven*" untuk pelanggan dengan mengurangi profitabilitas.
9. Tahapan dasar dalam rekayasa ulang proses bisnis terdiri dari 3R, yaitu ?
- rethink, rundamental, retool*
 - rethink, redesign, retool*
 - redesign, retool, rundamental*
 - rethink, redesign, rundamental*
10. Berikut adalah langkah-langkah dalam rekaya ulang bisnis, kecuali...
- Memikirkan ulang masalah yang mendasar dan meningkatkan proses bisnis di beberapa organisasi.
 - Memfokuskan kembali nilai-nilai perusahaan kepada kebutuhan pelanggan.
 - Mendesain ulang proses inti, yang biasanya menggunakan teknologi informasi untuk memungkinkan perbaikan.
 - Mereorganisasi bisnis ke dalam tim-tim lintas fungsional dengan tanggung jawab awalsampai akhir atas proses.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir Chapter ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi + 1

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan

90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan + pada Chapter 4 **Bagus**, Jika masih di bawah 80% Anda harus mengulangi materi + 1 pada Chapter 3, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

H. Kunci Jawaban Tes Formatif

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

I. Glosarium

Customer

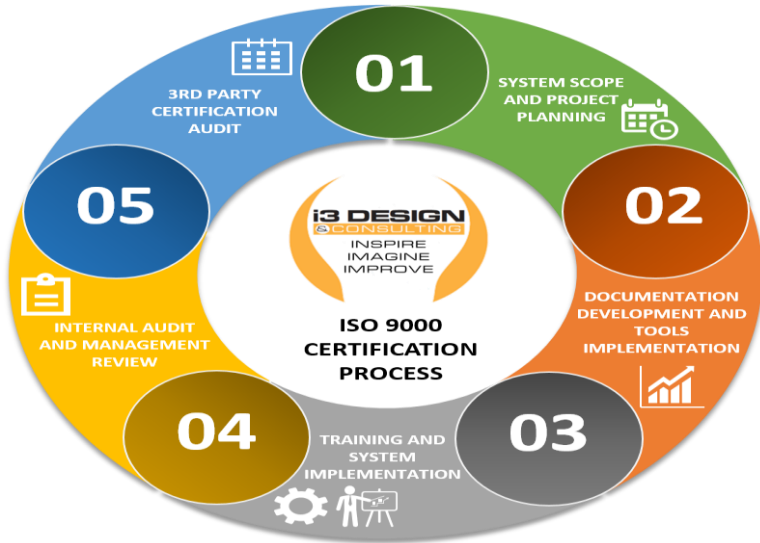
: pelanggan adalah orang yang akan menggunakan output secara langsung atau orang yang

- akan menggunakan output itu sebagai input dalam proses kerja mereka.
- Work group* : kelompok kerja adalah orang-orang yang bekerja dalam proses untuk menghasilkan dan menyerahkan output yang diinginkan itu.
- Supplier* : pemasok adalah orang yang memberikan input ke dalam proses kerja.
- Owner* : pemilik adalah orang yang bertanggung jawab untuk operasi dari proses dan untuk perbaikan proses itu.
- Business process reengineering* : rekayasa ulang proses bisnis
- Value adding activitis*: aktivitas untuk menghasilkan nilai tambah.
- Hand-off aktivites*: aktivitas yang memindahkan aliran kerja dengan melewati hambatan-hambatan fungsional, departemental atau organisasi.
- Control activites*: aktivitas yang tercipta untuk mengendalikan *hand-offactivites*

BAB 4
KUALITAS SEBAGAI ALTERNATIF PENINGKATAN
DAYA SAING, ISO-9000 DAN DAYA SAING, KONSEP
VALUE CHAIN KEMITRAAN

A. Pendahuluan

Total quality management adalah strategi manajemen kualitas suatu layanan atau produk perusahaan agar lebih berfokus pada selera konsumen. Caranya yakni dengan melibatkan seluruh karyawan sekaligus peningkatan kualitas sumber daya bisnis yang telah dimiliki secara berkelanjutan.



Adanya perdagangan internasional yang mendorong globalisasi ditandai dengan semakin berkembangnya sistem inovasi teknologi informasi, perdagangan, reformasi politik, transnasionalisasi sistem keuangan, dan investasi. Kondisi ini mendorong Indonesia untuk mengikuti arus perdagangan bebas internasional dengan menandatangani *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) yang menghasilkan pembentukan *World Trade Organization* (WTO) dan deklarasi *Asia Pasific Economic Cooperation* (APEC) tentang sistem perdagangan bebas dan investasi yang

berlaku penuh pada tahun 2010 untuk negara maju dan tahun 2020 bagi negara berkembang. Indonesia bersama-sama negara di lingkungan ASEAN lainnya telah sepakat membentuk perdagangan bebas ASEAN, yaitu ASEAN *Free Trade Area* (AFTA) diberlakukan pada tahun 2002. Fenomena ini mendorong manufaktur di Indonesia untuk lebih mengutamakan pada daya saing perusahaan agar dapat bersaing dengan manufaktur negara ASEAN.

Kenyataan ini juga berdampak pada pentingnya pertimbangan perusahaan untuk mengadopsi ISO 9000 sebagai sistem manajemen kualitas yang dapat menjamin kelangsungan hidup pada situasi persaingan yang semakin meningkat (Kar et al., 2016).

Dalam Chapterini akan di jelaskan mengenai Kualitas sebagai alternatif peningkatan daya saing, ISO-9000 dan daya saing konsep *value chain* kemitraan. Setelah mempelajari Chapterini mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan kualitas profitabilitas dan daya saing
2. Menjelaskan komponen-komponen penunjang daya saing
3. Menjelaskan bagaimana budaya kualitas sebagai penunjang daya saing
4. Menjelaskan ISO-9000 dan daya saing
5. Menjelaskan konsep *value chain* dan kemitraan

B. Kualitas Profitabilitas Dan Daya Saing

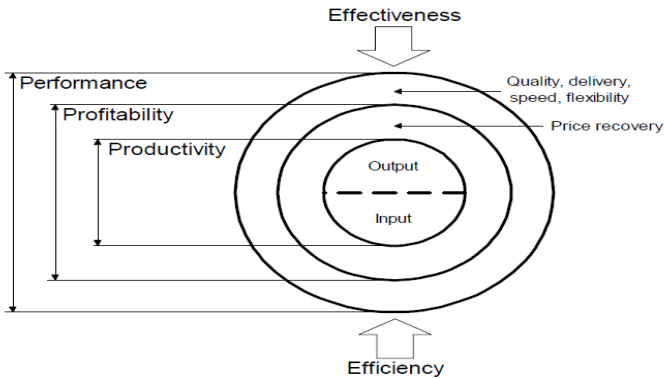
1. Kualitas

Menurut Goetsch dan Davis (2005), kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan. Kualitas merupakan suatu keadaan dimana konsumen atau pelanggan merasa terpenuhi harapannya terhadap kinerja, manfaat atau kegunaan suatu produk yang mereka gunakan.

2. Kualitas Profitabilitas dan Daya Saing

Profitabilitas merupakan hasil akhir bersih dari berbagai kebijakan dan keputusan manajemen serta memberikan jawaban akhir tentang efektivitas pengelolaan perusahaan.

Setiap perusahaan harus dapat memahami bagaimana kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba yang diperoleh, kegiatan yang terjadi dalam perusahaan, kegiatan yang terjadi dalam perusahaan, karenanya kegiatan harus diiringi dengan tanggung jawab yang tinggi dari perusahaan karena perusahaan memegang kendali.



Konsep-konsep:*

Efektivitas: Ditunjukkan oleh panah besar di bagian atas, mengarah ke lingkaran terluar.

Kinerja: Lingkaran terluar, mencakup kualitas, pengiriman, kecepatan, dan fleksibilitas.

Profitabilitas: Lingkaran kedua dari luar, dipengaruhi oleh kinerja dan pemulihan harga.

Produktivitas: Lingkaran ketiga dari luar, dipengaruhi oleh output dan input.

Efisiensi: Ditunjukkan oleh panah besar di bagian bawah, mengarah ke lingkaran terdalam.

Output: Lingkaran kedua dari dalam, merupakan hasil dari proses produksi.

Input: Lingkaran terdalam, merupakan sumber daya yang digunakan dalam proses produksi.

Kualitas, Pengiriman, Kecepatan, Fleksibilitas: Konsep-konsep yang termasuk dalam kinerja.

Pemulihan Harga: Konsep yang mempengaruhi profitabilitas.

Analisis Konsep

Gambar ini menjelaskan bagaimana berbagai konsep tersebut saling berhubungan dan berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi suatu organisasi atau sistem:

- a. **Input dan Output:** Input adalah sumber daya yang digunakan dalam proses produksi, seperti bahan baku, tenaga kerja, dan modal. Output adalah hasil dari proses produksi, seperti barang atau jasa.
- b. **Produktivitas:** Produktivitas adalah ukuran seberapa efisien input diubah menjadi output. Produktivitas yang tinggi berarti lebih banyak output yang dihasilkan dengan jumlah input yang sama, atau output yang sama dihasilkan dengan input yang lebih sedikit.
- c. **Efisiensi:** Efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya yang optimal. Efisiensi yang tinggi berarti meminimalkan pemborosan sumber daya dan memaksimalkan output yang dihasilkan.
- d. **Kinerja:** Kinerja mencerminkan sejauh mana suatu organisasi atau sistem mencapai tujuannya. Kinerja yang baik mencakup kualitas produk atau layanan yang tinggi, pengiriman yang tepat waktu, kecepatan respons terhadap permintaan pelanggan, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan pasar.
- e. **Profitabilitas:** Profitabilitas adalah kemampuan suatu organisasi atau sistem untuk menghasilkan keuntungan. Profitabilitas dipengaruhi oleh kinerja dan kemampuan untuk menetapkan harga yang sesuai (pemulihan harga).
- f. **Efektivitas:** Efektivitas adalah kemampuan suatu organisasi atau sistem untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas yang tinggi berarti organisasi atau sistem tersebut berhasil mencapai hasil yang diinginkan.

Hubungan Antar Konsep

Gambar ini menunjukkan bahwa:

- a. **Input dan Output** mempengaruhi **Produktivitas**.
- b. **Produktivitas** dan **Efisiensi** berkontribusi pada **Kinerja**.
- c. **Kinerja** dan **Pemulihan Harga** mempengaruhi **Profitabilitas**.
- d. **Kinerja** secara keseluruhan berkontribusi pada **Efektivitas**.

Persaingan yang ketat menuntut setiap perusahaan untuk selalu meningkatkan kualitasnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Kualitas ingin dicapai harus dilihat dari sudut pandang pelanggan(pasar). TQM dalam suatu perusahaan harus diberi peran dan tanggung jawab untuk mencapai kepuasan pelanggan. Pelanggan merupakan penilaian akhir dari kualitas sehingga prioritas utama dalam menjamin kualitas adalah penilaian konsumen terhadap perusahaan. Maka dari itu diperlukan manajemen kualitas dengan dua alasan pokok :

- a. Orientasi pemasaran (pangsa pasar) yang berusaha untuk memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan pelanggan.
- b. Orientasi internal perusahaan dengan berusaha menghindari losses, spilts, waste dan scrap serta maksimalkan karyawan dan penghematan sumber daya.

Kualitas dan daya saing sangat berkaitan erat. Kualitas memberikan dorongan kepada konsumen untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan, dan dalam jangka panjang perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memanfaatkan yang maksimal bagi konsumen dan keluhan yang minimal (Customer value). Pada akhirnya menciptakan kesetiaan dan loyalitas konsumen kepada perusahaan dengan demikian perusahaan bisa tetap survive dan berdaya saing karena adanya kualitas yang diperoleh dari penerapan TQM.

C. Komponen-Komponen Daya Saing

1. Kebijakan Industri

Bentuk kerjasama antara pemerintah dan sektor swasta yang bertujuan untuk menyediakan insentif yang dapat mendorong bisnis untuk berperilaku yang mengarah pada peningkatan daya saing. Komponen-komponen yang dibutuhkan dalam kebijakan industri antara lain:

- a. investasi dalam penelitian dan pengembangan
- b. perluasan sektor industri
- c. investasi dalam infrastruktur teknologi tinggi
- d. alih teknologi
- e. ekspor industri
- f. reformasi dan investasi pendidikan

2. Teknologi

Perwujudan secara fisik dari ilmu pengetahuan. Teknologi dirancang untuk memperluas kemampuan manusia sehingga dapat meningkatkan daya saing organisasi.

3. Sumber Daya Manusia

SDM merupakan sumber daya yang paling bernilai bagi peningkatan daya saing. Dapat dilihat dari pengalaman Jerman dan Jepang ketika bangkit dari kehancuran pasca Perang Dunia II. Jerman dan Jepang menerapkan strategi mengelola sumber daya manusia sehinggadapat meningkatkan daya saing dipasar global. Strategi tersebut antara lain terdiri dari:

- a. kerja sama diantara perusahaan, tenaga kerja, dan pemerintah.
- b. pendidikan dan pelatihan berkualitas tinggi.
- c. keterlibatan dan empowerment karyawan.
- d. kepemimpinan pada setiap level.
- e. kerjasama Tim.

4. Budaya Kualitas Sebagai Penunjang Daya Saing Menurut Bounds Budaya Mengandung Berbagi Aspek Pokok Seperti:

- a. Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok.

- b. Budaya berisi kebiasaan atau tradisi.
- c. Budaya mengarahkan perilaku : Kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma.
- d. Budaya masing-masing organisasi bersifat unit.

Adapun karakteristik umum organisasi yang memiliki budaya kualitas adalah sebagai berikut:

- a. Perilaku sesuai dengan slogan
 - b. Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus
 - c. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan
 - d. Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim
 - e. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus
 - f. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus-menerus
- ISO-9000 DAN DAYA SAING1 . ISO-9000



Analisis Konsep

Gambar ini menjelaskan bagaimana ketiga konsep tersebut saling terkait dan berkontribusi pada peningkatan kualitas dan efisiensi dalam suatu organisasi:

- a. **TQM (Total Quality Management):** TQM adalah pendekatan manajemen yang berfokus pada kualitas secara menyeluruh, melibatkan seluruh anggota organisasi untuk terus-menerus meningkatkan kualitas produk, layanan, dan proses. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan.
- b. **S-TPM (Simplified Total Productive Maintenance):** S-TPM adalah pendekatan manajemen pemeliharaan yang berfokus pada peningkatan efisiensi dan produktivitas peralatan. Tujuannya adalah untuk mengurangi downtime, meningkatkan ketersediaan peralatan, dan meningkatkan kualitas produk.
- c. **ISO 9001:** ISO 9001 adalah standar internasional untuk sistem manajemen kualitas. Standar ini menetapkan persyaratan untuk sistem manajemen kualitas yang efektif, yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi secara konsisten menyediakan produk dan layanan yang memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang berlaku.

Hubungan Antar Konsep

Gambar ini menunjukkan bahwa:

- a. **TQM** adalah payung besar yang mencakup **S-TPM** dan **ISO 9001**.
- b. **S-TPM** berkontribusi pada **TQM** melalui peningkatan efisiensi peralatan dan pengurangan cacat produksi.
- c. **ISO 9001** berkontribusi pada **TQM** melalui standarisasi proses dan peningkatan kualitas produk dan layanan.

Hubungan antara ISO 9000 dengan TQM merupakan topik yang patut dicari titik terangnya, karena terkadang setiap organisasi dan institusi dapat menerapkan kedua hal tersebut

dalam waktu yang bersamaan. Menurut Sallis (2006:131), ISO 9000 bukanlah sebuah standar TQM. TQM adalah upaya serius yang tidak hanya sekedar mendirikan sistem mutu, dan tidak memerlukan aplikasi standar eksternal. Ada sejumlah metode yang mungkin dapat membantu melihat hubungan antara TQM dan ISO 9000 seperti yang dikemukakan Sallis, (2006:131) berikut ini.

Ada empat model hubungan antara BS 5750/ISO 9000 dan TQM, yaitu:

- a. Model pertama, yang melihat BS 5750/ISO 9000 sebagai langkah awal dari TQM. BS 5750/ISO 9000 dapat menjadi langkah pertama menuju mutu terpadu. BS 5750/ISO 9000 menangani infrastruktur prosedural yang mengawali terjadinya perubahan kultur dan perilaku. Memperoleh BS 5750/ISO 9000 memberikan kepercayaan diri kepada institusi untuk melangkah ke depan untuk menangani isu-isu besar yang dihubungkan dengan TQM.
- b. Model kedua, adalah hampir sama dengan yang pertama, yaitu memposisikan BS 5750/ISO 9000 pada bagian inti dalam mutu terpadu. Dalam model ini BS 5750/ISO 9000 menyelenggarakan TQM dan memberinya pondasi yang solid untuk kemajuan selanjutnya.
- c. Dalam model ketiga, BS 5750/ISO 9000 memiliki peran yang minor dalam perusahaan TQM yang lebih besar. BS 5750/ISO 9000 hanya dilihat sebagai satu elemen dalam suatu usaha yang lebih penting. Perannya hanya sebatas menjamin konsistensi operasional prosedur institusi. Dalam model ini, mutu disampaikan oleh partisipasi aktif seluruh pekerja dalam tim pengembangan dan tidak hanya dengan sekedar prosedur-prosedur tertulis.
- d. Model keempat memiliki pandangan yang berbeda tentang hubungan antara TQM dan standar mutu eksternal. Dalam model ini BS 5750/ISO 9000 dipandang sebagai hal yang tidak relevan terhadap mutu.

ISO (*The International Organization for Standardization*) adalah badan standar dunia yang dibentuk untuk meningkatkan perdagangan internasional yang berkaitan dengan perubahan barang dan jasa. ISO beranggotakan para Dewan Standarisasi Nasional (DSN) yang berkedudukan di Jenewa, Swiss. Salah satu standar yang dapat memberikan jaminan mengenai konsistensi mutu produk adalah ISO 9001. Standar ISO 9001 merupakan standar sistem manajemen mutu yang bersifat sukarela serta dapat diterapkan oleh berbagai jenis, ukuran dan bentuk organisasi/pelaku usaha.

Adapun tujuan utama dari ISO-9000 ini yakni:

- a. organisasi harus mencapai dan mempertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli
- b. organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan
- c. organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual.

Ada tiga tingkatan dokumentasi yang dibutuhkan dalam sistem ISO 9000, yakni :

- a. manual mutu : Persyaratan yang diperintahkan sistem. Isi manual mutu menguraikan sistem mutu perusahaan.
- b. dokumen spesifik : Diperlukan untuk mengendalikan masalah-masalah mendasar dalam hal mutu (rencana mutu, pengukuran dan pengendalian rutin, catatan inspeksi dan pengujian, spesifikasi pelanggan, spesifikasi pemasok dan prosedur pemrosesan order penjualan).
- c. prosedur operasi standar (SOP) .

Perkembangan ISO 9000

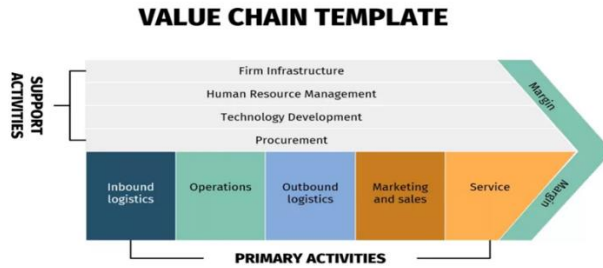
Kehadiran ISO 9001/2/3:1994 memiliki peran mengisi kekurangan dan menyempurnakan praktek TQM seperti pengendalian *continuous improvement*, *customer focus*, *employee involvement* dan *empowerment* melalui sistem dokumentasi dan recording/rekaman (Sun et al, 2004). Temuan Pun et al (1999) membuktikan bahwa ISO 9000:1994 dinilai lemah dalam pengendalian *continuous improvement* dan belum mampu mendukung keunggulan daya saing. Fakta menunjukkan bahwa pelaksanaan ISO 9000:1994 dinilai belum efektif, maka panitia teknis (*technical committee*) melakukan revisi dan mempublikasikan kedua kalinya menjadi ISO 9000:2000 pada bulan Desember 2000 (Sun et al, 2004). Hingga kini, standarisasi lingkungan menjadi isu penting untuk diterapkan pada usaha manufaktur, walaupun demikian perusahaan mengadopsi ISO 9000:2000 untuk tujuan kepuasan pelanggan.

D. Daya Saing

Han, et al., (2007) menemukan bahwa daya saing perusahaan yang diukur melalui indikator kualitas, biaya, pengiriman dan fleksibilitas mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Daya saing perusahaan yang diukur melalui indikator *price/cost*, *delivery dependability*, *product innovation*, dan *time to market* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan (Lakhal, 2009; Ramlawati, 2010).

Daya saing berkaitan dengan kemampuan perusahaan secara luas dalam menciptakan posisi bertahan melebihi pesaingnya. Daya saing terdiri dari sekumpulan kemampuan yang membuat suatu organisasi berbeda dari pesaingnya, dan merupakan hasil dari pengambilan keputusan manajemen yang penting (Porter, 2008). Dari beberapa studi literatur diidentifikasi bahwa harga/biaya, kualitas, pengiriman, fleksibilitas sebagai kapabilitas daya saing perusahaan yang penting.

E. Konsep Value Chain Dan Kemitraan



Value Chain adalah model yang menggambarkan aktivitas-aktivitas utama dan pendukung yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan keuntungan. Model ini membantu perusahaan untuk memahami bagaimana setiap aktivitas berkontribusi pada nilai produk atau layanan yang ditawarkan, serta bagaimana meningkatkan efisiensi dan efektivitas setiap aktivitas tersebut.

Aktivitas Utama: Aktivitas-aktivitas ini terlibat langsung dalam penciptaan dan penyampaian produk atau layanan kepada pelanggan.

1. Inbound Logistics: Meliputi penerimaan, penyimpanan, dan distribusi bahan baku atau komponen.
2. Operations: Meliputi proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi.
3. Outbound Logistics: Meliputi pengiriman produk jadi ke pelanggan.
4. Marketing and Sales: Meliputi aktivitas promosi dan penjualan produk kepada pelanggan.
5. Service: Meliputi layanan purna jual, seperti perbaikan dan pemeliharaan produk.

Aktivitas Pendukung: Aktivitas-aktivitas ini mendukung aktivitas utama dan memastikan kelancaran operasional perusahaan.

1. Firm Infrastructure: Meliputi manajemen umum, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan urusan pemerintah.
2. Human Resource Management: Meliputi rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi karyawan.
3. Technology Development: Meliputi pengembangan teknologi baru yang dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas aktivitas utama dan pendukung.
4. Procurement: Meliputi pembelian bahan baku, komponen, dan peralatan yang dibutuhkan untuk operasional perusahaan.

1 Value Chain

Suatu perusahaan harus dipandang sebagai suatu sistem keseluruhan yang terdiri dari berbagai aktivitas, yaitu perancangan/desain, pembelian/produksi, pemasaran, pendistribusian, dan pelayanan purna jual terhadap produk atau jasa yang dihasilkan (Govindarajan, 1993: 54). Keunggulan daya saing dapat dipertahankan bila suatu perusahaan mampu menciptakan nilai yang melebihi biaya bagi para pelanggan melalui serangkaian aktivitas tersebut. Value chain merupakan serangkaian aktivitas yang relevan dalam proses pengadaan, penyimpanan, penggunaan, transformasi, dan disposisi sumber daya, mulai dari value chain pemasok sampai value chain pembeli, mulai dari aktivitas pengamanan sumber-sumber pasokan sampai aktivitas pelayanan purna jual.

Value chain merupakan serangkaian aktivitas yang relevan dalam proses pengadaan, penyimpanan, penggunaan, transformasi, dan disposisi sumber daya, mulai dari value chain pemasok sampai value chain pembeli, mulai dari aktivitas pengamanan sumber-sumber pasokan sampai aktivitas pelayanan purna jual.

Value chain mengidentifikasi 9 aktivitas yang dapat menciptakan nilai dan biaya dalam bidang bisnis tertentu. Kesembilan aktivitas penciptaan nilai tersebut terdiri atas 5 aktivitas primer dan 4 aktivitas pendukung (Porter, 1985: 37). Aktivitas primer merupakan aktivitas yang dilakukan dalam membuat produk secara fisik, menjual dan menyampaikannya

kepada pembeli, serta aktivitas pelayanan purna jual. Aktivitas pendukung menunjang aktivitas primer dan aktivitas pendukung lainnya dengan menyediakan input yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia serta fungsi-fungsi perusahaan lainnya. Makna yang terkandung dari istilah kemitraan adalah membina hubungan kerjasama untuk mencapai suatu tujuan, dimana semua pihak yang terlibat akan memperoleh manfaat atau keuntungan. Pihak-pihak yang dapat dijadikan mitra, antara lain pemasok, rekan kerja, pelanggan, dan bahkan bisnis yang merupakan pesaing potensial.

2 Kemitraan

a. Kemitraan Internal

Kemitraan internal merupakan usaha penciptaan suatu lingkungan yang didalamnya terdapat mekanisme terstruktur yang merangsang dan membentuk aliansi yang saling mendukung antara manajer dan karyawan, tim, dan karyawan individual yang memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan.

Pembentukan kemitraan internal dilakukan pada tiga tingkatan yakni:

- 1) kemitraan antara manajemen dengan karyawan
- 2) kemitraan antar tim
- 3) kemitraan antar karyawan

Tujuan dari kemitraan internal adalah untuk memanfaatkan kemampuan penuh dari sumber daya perusahaan dan memfokuskannya pada perbaikan kualitas secara terus menerus.

b. Kemitraan dengan Pemasok

Tujuan kemitraan dengan pemasok yakni untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang loyal, saling percaya, dan dapat diandalkan sehingga akan menguntungkan kedua belah pihak, dan meningkatkan penyempurnaan kualitas, produktivitas, dan daya saing

secara berkesinambungan.

Syarat dalam menjalin kemitraan dengan pemasok antara lain:

- 1) personil pemasok harus berinteraksi dengan orang yang benar-benar menggunakan produknya.
- 2) *the price-only approach* dalam negosiasi antara pembeli dan pemasok harus dihilangkan.
- 3) kualitas produk dan proses yang dilakukan pemasok harus terjamin
- 4) pemasok harus benar-benar memahami dan dapat mempraktikkan just in time.
- 5) kedua belah pihak harus mampu saling bertukar informasi.

c. Kemitraan dengan Pelanggan

Kemitraan dengan pelanggan perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan. Cara terbaik untuk menjamin kepuasan pelanggan adalah melibatkan mereka sebagai mitra dalam proses pengembangan produk.

d. Kemitraan dengan Pesaing Potensial

Tujuan dari kemitraan dengan pesaing potensial adalah untuk meningkatkan daya saing. Biasanya dilakukan oleh perusahaan kecil dan menengah.

F. Rangkuman

Kualitas merupakan suatu keadaan dimana konsumen atau pelanggan merasa terpenuhi harapannya terhadap kinerja, manfaat atau kegunaan suatu produk yang mereka gunakan. Kualitas memberikan dorongan kepada konsumen untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan, dan dalam jangka panjang perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan manfaat yang maksimal bagi konsumen dan keluhan yang minimal (Customer value). Kebijakan industri, teknologi dan sumber daya manusia adalah komponen penunjang daya saing yang harus diperhatikan.

ISO 9000 dengan TQM merupakan satu kesatuan yang dapat dijadikan pedoman perusahaan dalam melaksanakan perbaikan mutu organisasi. Hubungan antara ISO 9000 dengan TQM adalah komplementer artinya ISO 9000 dan TQM merupakan sistem manajemen yang terpadu serta bekerja sama untuk mencapai sasaran yakni kepuasan pelanggan. Karena hubungan diantara keduanya adalah komplementer, maka keduanya penting untuk diadopsi oleh suatu perusahaan.

TQM merupakan salah satu pendekatan yang dapat membantu terciptanya daya saing. Penerapan TQM bisa sukses jika didukung oleh komitmen manajemen puncak, pemahaman manajemen terhadap konsep TQM, dan praktik SDM yang berorientasi kepada mutu dalam perusahaan diharapkan akan berdampak terhadap perubahan sikap dan perilaku manajemen.

Hubungan kemitraan akan memberikan hasil maksimum bila semua pihak dalam rangkaian kemitraan tersebut dapat bekerja sama. Kemitraan bermanfaat dalam menciptakan perbaikan terus menerus dalam proses dan produk, menjalin dan membina hubungan yang saling menguntungkan antara pelanggan dan pemasok serta meningkatkan kepuasan pelanggan.

G. Tugas Case Studi

1. Dalam industri, prosedur di bengkel kerja harus memenuhi standar ISO 9000, khususnya Seri ISO 9001 (standar kualitas untuk desain/pengembangan, produksi, instalasi dan layanan). Karena lulusan pendidikan teknik akan menduduki posisi-posisi di industri, misalnya bekerja pada bengkel kerja, maka bengkel kerja pada pendidikan teknik diharapkan juga memenuhi standar ISO 9000.

Menurut ISO 9001, suatu bengkel kerja harus memenuhi persyaratan-persyaratan: Pengendalian Proses (4.9), Pemeriksaan dan Testing (4.10), Pemeriksaan dan Status Tes (4.12), dan Pengendalian Produk yang Tidak Cocok (4.13). Suatu bengkel kerja terdiri dari mata rantai masukan-proses-keluaran. Dengan menggunakan ISO 9001, bengkel kerja dapat mengetahui proses yang sebenarnya terjadi (4.9), bagaimana

memeriksa masukan dan keluaran, dan mengendalikan aspek yang telah diperiksa (4.12 dan 4.13).

2. PT Lion Mentari Airlines beroperasi sebagai Lion Air adalah sebuah maskapai penerbangan bertarif rendah yang berpangkalan pusat di Jakarta, Indonesia. Lion Air sendiri adalah maskapai swasta terbesar di Indonesia. Dengan jaringan rute di Indonesia, Filipina, Malaysia, Thailand, Australia, India, Arab Saudi, dan Jepang, serta rute charter menuju Cina, Hong Kong, Korea Selatan, dan Makau. Lion Air menjadikan dirinya sebagai pemain Regional yang akan berkompetisi dengan Air Asia dari Malaysia. Sepanjang tahun operasionalnya, Lion Air mengalami penambahan armada secara signifikan sejak tahun operasionalnya pada tahun 2000 dengan memegang sejumlah kontrak besar, salah satunya yaitu kontrak pengadaan pesawat dengan Airbus dan Boeing dengan total keseluruhan sebesar US\$ 46.4 Milliar untuk armada 234 unit Airbus A320 dan 203 Pesawat Boeing 737 MAX. Perusahaan sendiri telah memiliki perencanaan jangka panjang pada maskapai untuk memberdayakan armadanya untuk mempercepat ekspansinya di kancah regional Asia Tenggara dengan membuat anak perusahaannya sendiri, yaitu Wings Air dan Batik Air sebagai pemerkuat operasional maskapai di Indonesia dan untuk diluar negeri, Lion Air memperkuat kehadirannya dengan mendirikan Malindo Air dan Thai Lion Air. Lion Air mengoperasikan lebih dari 100 pesawat Boeing 737-800/900ER. Maskapai penerbangan ini telah ditandai dengan ekspansi yang cepat akibat deregulasi dari industri penerbangan di Indonesia tahun 1999 dan keberhasilan model bisnis tarif murah. Lion Air sudah melakukan ekspansi bisnis dan meningkatkan kualitas dalam menghadapi persaingan bisnis penerbangan dalam negeri bahkan luar negeri.

H. Tes Formatif

1. Berikut yang termasuk dua alasan pokok yang diperlukan di dalam manajemen kualitasialah...
 - a. orientasi keuangan dan orientasi produktif
 - b. orientasi sumber daya manusia dan orientasi eksternal
 - c. orientasi pemasaran dan orientasi internal
 - d. orientasi opsioanl dan orientasi proses
2. Ada berapa komponen-komponen penunjang daya saing.
 - a. 4
 - b. 3
 - c. 2
 - d. 1
3. Ada berapakah aspek budaya kualitas sebagai penunjang daya saing menurut Bounds.
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
4. Hasil akhir bersih dari berbagai kebijakan dan keputusan manajemen serta memberikanjawaban akhir tetang efektivitas pengelolaan perusahaan. Merupakan pengertian dari ?
 - a. profitabilitas
 - b. kualitas
 - c. daya saing
 - d. total quality menejemen
5. Pengertian kualitas menurut Geotsch dan Davis (2005) yang bener adalah
 - a. yang berusaha untuk memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratanyang ditetapkan.
 - b. suatu kondisi dinamis yng berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, danlingkuangan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan.
 - c. suatu keadaan dimana konsumen atau pelanggan merasa terpenuhi harapannya terhadap kinerja, manfaat atau kegunaan suatu produk yang mereka gunakan.
 - d. suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus

(continuous performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional darisuatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

6. ISO 9000 adalah sertifikasi oleh ...
 - a. pihak ketiga yang independen
 - b. pihak kedua, yaitu pelanggan dan pemasok
 - c. pihak pertama, yaitu self assessment
 - d. anak cabang perusahaan yang bersangkutan
7. ISO 9000 dianggap penting karena membantu ...
 - a. pemasaran dan keuangan perusahaan
 - b. promosi produk
 - c. pengembangan produk baru
 - d. pemasaran internasional
8. Yang merupakan standar manajemen kualitas dan penjaminan kualitas, yang merupakan pemandu untuk pemilihan dan penggunaan standar adalah ...
 - a. ISO 9000
 - b. ISO 9001
 - c. ISO 9002
 - d. ISO 9003
9. Berikut adalah salah satu elemen ISO 9000, kecuali ...
 - a. sistem kualitas
 - b. pengendalian perancangan
 - c. pengendalian dokumen
 - d. pengendalian proses
10. Faktor terpenting dalam keberhasilan pelaksanaan ISO 9000 adalah ...
 - a. sumber daya manusia
 - b. dukungan-dukungan dan komitmen pemimpin
 - c. penghematan biaya
 - d. peningkatan laba

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir Chapter ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk

mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi + 1

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan

- 90 - 100% = baik sekali
- 80 - 89% = baik
- 70 - 79% = cukup
- < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan + pada Chapter5 **Bagus** , Jika masih di bawah 80% Anda harus mengulangi materi + 1 pada Chapter4 , terutama pada bagian yang belum dikuasai.

I. Kunci Jawaban Tes Formatif Tes Formatif

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

J. Glosarium

The International Organization for Standardization : suatu badan standar dunia yang dibentuk untuk meningkatkan perdagangan internasional yang berkaitan dengan perubahan barang dan jasa.

Continuous improvement : melakukan upaya perbaikan terus-menerus

<i>Customer focus</i>	: focus pada pelanggan
<i>Employee involvement</i>	: keterlibatan karyawan
<i>Empowerment</i>	: pemberdayaan
<i>The price-only approach</i>	: negosiasi harga yang mendekati antarapembeli dan pemasok harus dihilangkan

K. Daftar Pustaka

- Respati, H. (2007). Jurnal Ekonomi MODERNISASI. *STUDI TEORITIS ISO 9000 DAN TQM: SUBSTITUSI ATAU KOMPLEMENTER* (Vol. 3, No. 3), 203-208.
- Sumianto. (2005). Jurnal Standardisasi. *UPAYA MENINGKATKAN DAYA SAING PRODUK MELALUI PENERAPAN ISO 9000* (Vol.7, No. 1), 22.
- Hidayah, N. & Indarti, S. (2016). Jurnal Tepak Manajemen Bisnis. *Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas dan Daya Saing untuk meningkatkan Kinerja perusahaan (Studi pada Usaha Mikro Percetakan Digital Printing di Kota Pekanbaru-Riau)* (Vol.VIII, No. 3), 5.
- Maisaroh, S. (2007). Jurnal AKMENIKA UPY. *PENINGKATAN DAYA SAING MELALUI KONSEP VALUE CHAIN DAN KEMITRAAN* (Vol. 1).
- Hasan, A. (1999). JURNAL ILMU PENDIDIKAN. Penerapan Total Quality Management dan ISO 9000 dalam Pendidikan Teknik (Jilid 6, No. 1), 18.
- Azhar, A., Pengajar, S., Ekonomi, F., Riau, U., Bina, K., Simpang, W., & Pekanbaru, B. (2010). Peranan Total Quality Manajemen (Tqm) Dalam Meningkatkan Daya Saing. *Pekbis Jurnal*, 2(1), 254-260.
- Diana, F. T. & A., 2003. Total Quality Management (TQM) Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi. Gaspersz, V., 2001. Total Quality Management (TQM). Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hidayat, L., & Halim, S. (2013). Analisis Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Profitabilitas Perusahaan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 1(2), 159-168.
- Lestari, I. dkk. (2019). *KUALITAS SEBAGAI ALTERNATIF PENINGKATAN DAYA SAING*.

BAB 5

KEPEMIMPINAN KUALITAS DAN KERJA SAMA TIM

A. Pendahuluan

Hubungan antara kepemimpinan dan kerjasama anggota dalam sebuah organisasi dengan implementasi manajemen mutu terpadu adalah hubungan signifikan. Kepemimpinan berperan penting dalam kesuksesan suatu organisasi. Kepemimpinan didasari oleh sifat seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam Total Quality Management (TQM) kepemimpinan adalah kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Goetch dan Davis, (1991:92)



Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam semua kelompok masyarakat, baik itu keluarga, perkumpulan olah raga, unit kerja, maupun organisasi lainnya, mesti terdapat seseorang yang paling berpengaruh diantara anggota kelompok yang lainnya dan ia dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin. Organisasi akan sangat tidak efektif dan efisien manakala tidak mempunyai seorang pemimpin, bahkan sangat dimungkinkan tidak akan mampu mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi menghadapi berbagai macam hal diantaranya

adalah struktur, koalisi, kekuasaan dan termasuk juga kondisi lingkungan. Disamping itu kepemimpinan juga berfungsi sebagai tempat pemecahan masalah dan persoalan dalam organisasi. Mengingat arti penting kepemimpinan inilah maka para ahli memberikan perhatian tersendiri dalam hal kepemimpinan ini (Nusariyanto 2012, Makalah Kepemimpinan dalam TQM).

Kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi adalah kepemimpinan Administratif, yang berkenaan dengan upaya menggerakkan orang lain supaya melaksanakan tugasnya secara terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan administratif berdasarkan perencanaan yang rasional, bukan berdasarkan intuisi, bertindak berdasarkan pemahaman terhadap masalah-masalah internal dan eksternal organisasi. Kepemimpinan berdasarkan pada kesadaran diri dan menyadarkan individu-individu lainnya terhadap tujuan organisasi (Oemar Hamalik 1993, hlm.32).

Kepemimpinan diharapkan mampu membawa semua individu yang tergabung dalam organisasi tersebut mampu mencapai tujuan yang semestinya sehingga harapan-harapan dari paraindividu terpenuhi secara maksimal. Namun kenyataan yang terjadi saat ini, banyak pemimpin yang tidak menjalankan tanggung jawabnya secara maksimal, ada juga yang menjalankan kepemimpinannya namun konsep yang diterapkan tidak tepat sehingga tujuan-tujuan organisasi tidak tercapai sebagaimana mestinya. Yang lebih celaka lagi ada pemimpin yang tidak memahamitugas dan fungsinya sebagai pemimpin sehingga yang terjadi adalah kekacauan organisasi. Masing-masing elemen berjalan tidak pada fungsi yang semestinya. Sehingga penting sekali untuk memahami konsep kepemimpinan yang ideal, terkait siapa yang mempunyai hak untuk memimpin, bagaimana memimpin, apa hak dan kewajiban seorang pemimpin agar harapan yang tertumpu pada kepemimpinan ini bisa terwujud dengan ideal. Namun konsep kepemimpinan masih menjadisuatu misteri dan belum ada kesepakatan diantara para ahli tentang apa sebenarnya kepemimpinan dan bagaimana cara menganalisa kepemimpinan. Kepemimpinan perlu memadukan beberapa konsep agar

kepemimpinan yang ideal dapat dicapai. Perilaku pemimpin yang positif dan cukup ideal dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam Chapter ini akan dijelaskan mengenai Kepemimpinan kualitas dan kerja sama tim. Setelah mempelajari Chapter ini mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan tujuan kepemimpinan dalam manajemen kualitas
2. Menjelaskan bagaimana model kepemimpinan kualitas dan kepemimpinan transformasional dalam manajemen kualitas
3. Menjelaskan bagaimana penerapan kepemimpinan kualitas pada beberapa organisasi kelas dunia
4. Menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan dalam Manajemen Kualitas
5. Menjelaskan apa manfaat dan karakteristik dari kerja sama tim
6. Menjelaskan pengertian dari komunikasi dan bagaimana proses dari komunikasi

B. Rangkuman

Suatu proses dapat didefinisikan sebagai integrasi sekuensial dari orang, material, metode, dan mesin atau peralatan, dalam suatu lingkungan guna menghasilkan nilai tambah output untuk pelanggan. Manajemen proses adalah rangkaian aktivitas perencanaan dan pengawasan kinerja suatu proses, terutama proses bisnis. Manajemen proses mengaplikasikan pengetahuan, ketrampilan, peralatan, teknik, serta sistem untuk mendefinisikan, memvisualisasikan, mengukur, mengontrol, melaporkan, dan memperbaiki proses dengan tujuan untuk meningkatkan keuntungan atau laba.

Konsep dengan manajemen proses berkaitan dengan perbaikan kualitas. Gabriel Pall (1967) mengidentifikasi enam proses yang penting untuk manajemen proses yaitu:

1. kepemilikan menugaskan tanggung jawab untuk desain, operasi dan perbaikan proses.
2. perencanaan mendekati suatu pendekatan terstruktur dan terdisiplin untuk mengerti, mendefinisikan, dan

mendokumentasikan semua komponen utama dalam proses dan hubungan antar-komponen utama itu.

3. pengendalian menjamin efektivitas, dimana semua output dapat diperkirakan dan konsistendengan ekspektasi pelanggan.
4. pengukuran memetakan performansi atribut terhadap kebutuhan pelanggan dan menetapkan kriteria untuk akurasi, presisi dan frekuensi perolehan data.
5. pembaharuan atau Peningkatan meningkatkan efektivitas dari proses melalui perbaikan- perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.
6. optimisasi meningkatkan efisiensi dan produktifitas melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.

C. Case Studi

Analisis Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Total pada Restoran Sunda di Bogor(Studi kasus Warung Makan Bu Djojo)

Apabila dilihat dari segi bisnis, restoran di Kota Bogor hingga saat ini diyakini sebagai salah satu bentuk usaha ekonomi yang memiliki prospek cukup bagus. Hal tersebut dapat dilihat dari perkembangan jumlah restoran atau rumah makan di Kota Bogor yang cenderung meningkat tiap tahunnya. Hal ini menyebabkan tingkat persaingan bisnis restoran di Kota Bogor saat ini semakin tinggi. Semakin ketatnya persaingan pada bisnis restoran di Kota Bogor, menuntut setiap restoran untuk berusaha keras meningkatkan kualitas produk dan kualitas pelayanan kepada konsumen agar mampu mempertahankan eksistensinya. Salah satu restoran sunda yang berada di Kota Bogor yang mengalami penurunan kinerja bisnis yaitu Warung Makan Bu Djojo (WMBD). Sebelumnya WMBD pernah menjadi market leader dalam usaha bisnis restoran sunda yang ada di Kota Bogor. WMBD menjadi salah satu restoran sunda favorite dan sempat berkembang pesat ditengah persaingan bisnis restoran sunda lainnya yang berada di wilayah kota Bogor. Namun dalam beberapa tahun terakhir ini WMBD mengalami kondisi yang relatif sepi pelanggan. Penelitian tentang peningkatan kualitas pelayanan total ini bertujuan untuk, mengidentifikasi atribut-atribut yang berpengaruh terhadap kepuasan konsumen secara umum

berdasarkan konsep bauran pemasaran jasa, menganalisis kesenjangan kualitas pelayanan total antara keinginan konsumen secara umum dengan pelayanan yang tersedia menurut konsumen di WMBD, serta menyusun rekomendasi kepada WMBD dalam peningkatan kualitas pelayanan total. Penelitian ini dilaksanakan di WMBD yang berlokasi di Jalan Baru Kedung Badak Bogor dan informasi yang dikumpulkan dalam penelitian meliputi data primer dan data sekunder. Penarikan sampel dilakukan secara Convenience Sampling. Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis statistika dekriptif. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa atribut-atribut bauran pemasaran jasa sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan total yang diberikan oleh sebuah rumah makan. Bauran pemasaran jasa tersebut meliputi, tempat (place), produk (product), harga (price), promosi (promotion), tenaga kerja (people), proses (process), dan bukti fisik (physical evidence). Penerapan bauran pemasaran jasa di WMBD menunjukkan bahwa dari ketujuh atribut tersebut masih ada beberapa atribut yang belum terpenuhi dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan konsumen pada WMBD.

D. Penyelesaian

Penilaian kriteria pemilihan restoran sunda secara umum dapat dijadikan sebagai indikator untuk mengetahui keinginan konsumen secara umum. Pendapat responden dari kategori umum menunjukkan bahwa rasa dan variasi makanan yang disajikan berada pada urutan pertama dan memiliki nilai rata-rata paling tinggi (sangat penting). Urutan terendah dari kriteria pemilihan restoran sunda adalah rancangan bangunan (design) yang berarti sangat tidak penting. Penilaian konsumen terhadap kualitas pelayanan total terkait tempat memiliki nilai rata-rata total lebih besar dibandingkan dengan nilai rata-rata total pada konsumen WMBD, yang berarti konsumen setuju bahwa seluruh atribut mengenai tempat (place) telah memenuhi apa yang diharapkan pelanggan. Untuk penilaian terhadap produk (product) rasa makan memiliki rata-rata terendah pada konsumen WMBD dengan keterangan memenuhi harapan, yang artinya konsumen WMBD setuju bahwa

rasamakanan yang dibuat hasilnya tidak mengecewakan, namun masih perlu adanya perbaikan agar rasa makanan menjadi sempurna. Penilaian terhadap harga (price) berdasarkan hasil kuesioner kedua kalangan konsumen diperoleh gambaran bahwa harga makanan pada WMBD memang lebih rendah dibandingkan dengan rumah makan Sunda lainnya. Berdasarkan hasil penilaian promosi (promotion), konsumen dengan kategori umum menginginkan bentuk promosi dan cara pembayaran yang tersedia pada standar restoran sunda harus lebih lengkap lagi untuk mempermudah proses transaksi, sedangkan penilaian menurut konsumen WMBD mengenai atribut pembayaran yang tersedia tidak memenuhi harapan, yang artinya konsumen berpendapat bahwa cara transaksi pada WMBD tidak lengkap. Penilaian terhadap pegawai (people) pada atribut kecepatan, memiliki selang nilai yang cukup jauh antara harapan dengan kenyataan, yang artinya kecepatan pegawai WMBD masih kurang dan perlu adanya perbaikan lagi. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa, penilaian terhadap proses (process) memiliki rentang nilai rata-rata total yang cukup jauh antara konsumen umum dengan konsumen Bu Djojo.

Simplifying in the Airlines Business

Penyederhanaan proses atau prosedur pelayanan penumpang dalam perusahaan penerbangan merupakan tuntutan yang sangat penting untuk menekan biaya tanpa mengurangi kenyamanan dan keselamatan penumpang dalam menggunakan jasa angkutan udara. Hal tersebut untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

Konsep penyederhanaan proses bisnis penerbangan disingkat StB yang dikemukakan oleh Direktur Jendral Asosiasi perusahaan penerbangan internasional (IATA) dalam pertemuan IATA akhir Mei 2005. Langkah ini juga dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, termasuk diantaranya untuk mengurangi beban kenaikan bahan bakar minyak. IATA menargetkan penyederhanaan proses operasi pada akhir tahun 2005 akan menghemat pengeluaran biaya hingga U\$ 1,7 milyar

dari airlines seluruh dunia.

E-ticketing merupakan prioritas utama dalam penerbangan StB yang akan memberi kemudahan bagi penumpang di mana penumpang dapat membeli tiket secara mudah dan cepat. Dengan menggunakan fasilitas e-ticketing diperkirakan akan menghemat hingga US\$ 1 milyar karena akan menghemat penggunaan kertas paling tidak 300 juta tiket yang tidak perlu di cetak. Selain itu, antrian membeli tiket akan berkurang dan memberi kemudahan bagi penumpang, dimana akan menghemat pengeluaran penumpang hingga US\$ 2,5 per penumpang.

Keuntungan dan penghematan yang sama juga di peroleh jika e-boarding di operasikan. Pemeriksaan tiker dan penentuan tempat duduk penumbang menggunakan kode bar (bar code) yang ada di tiket. Dengan metode yang sama pemeriksaan paspor juga bisa dilakukan secara elektronik. Bahkan, penumpang bisa mencetak tiket penumpang di rumah sehingga tidak perlu mengantri di bandar udara. Cara ini akan menghemat penggunaan kertas hingga 60% dan penghematan investasi peralatan sekitar 40%. Paling tidak terjadi penghematan sekitar US\$ 3.5 setiap kali check in karena pengurangan fasilitas terminal di bandar udara, tenaga kerja dan sistem.

Manajemen bagasi akan makin baik dengan menggunakan RFID yang akan menghemat hingga US\$ 70 juta. Cara ini akan mengurangi kemungkinan kehilangan bagasi, keterlambatan dan kesalahan penanganan bagasi setra meningkatkan keamanan bagasi. Dari penelitian IATA jumlah bagasi bergerak mencapai 1,5 milyar pertahun di seluruh dunia.

Proses penanganan kargo sejak awal sampai akhir selalu membutuhkan kertas. Rata-rata satu kargo membutuhkan 25 dokumen yang diperkirakan membutuhkan biaya US\$ 30 untuk satu pengiriman. IATA sudah memunculkan *Paperless Environment Project* yang akan diterapkan pada tahun 2010.

Praktek-praktek penghematan tersebut di atas sebenarnya akan menjadi tulang punggung industri penerbangan yang menerapkan industri dengan biaya rendah. Konsep ini jauh berbeda dengan konsep penerbangan dengan tiket murah yang

mengurangi tingkat kenyamanan dan keselamatan penumpang.

Kita patut merasa bangga ternyata bahwa infrastruktur Garuda Indonesia sudah akan siap melayani pembelian tiket secara elektronik pada awal tahun 2006, saat ini Garuda sedang mensosialisasikan kepada semua pihak termasuk penumpang agar sistem e-ticketing dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik. Pada bulan juni 2005 baru-baru ini Garuda akan bekerjasama dengan *Lufthansa system* untuk memperbaiki fasilitas teknologi informasi agar siap menyongsong e-ticketing yang hanya menggunakan selembar kertas saja.

Apabila pola StB ini berhasil akan menguntungkan baik bagi *airlines* maupun bagi penumpang yang akan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Walaupun setiap keberhasilan kita wajib bersyukur, namun kita tidak boleh perpuas diri dan kita secara terus-menerus tanpa henti harus senantiasa melakukan perbaikan untuk menekan biaya lebih rendah lagi dan sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan sehingga penumpang/pelanggan senantiasa merasa puas atas jasa yang diberikan.

Perusahaan Mobil Ford

Ford Motor Company merupakan salah satu perusahaan otomotif yang secara terus-menerus memperbaiki proses guna meningkatkan daya saing dalam industri otomotif. Program keunggulan kualitas terpadu (*Total Quality Excellence = TQE*) merupakan salah satu program Ford yang menjadi landasan membangun dan menetapkan kebutuhan untuk meningkatkan proses. Menurut manajemen Ford: "semua pekerjaan yang dilakukan adalah bagian dari suatu proses yang menciptakan produk untuk pelanggan", serta "keunggulan kualitas berkelanjutan memerlukan proses terus-menerus". Manajemen Ford memandang bahwa segala sesuatu yang dikerjakan dalam perusahaan adalah bagian dari proses, baik dalam metode-metode bisnis maupun sistem-sistem operasi. Setiap orang bekerja dalam proses dan mempengaruhi proses itu. Proses bervariasi dari kecil dan sederhana sampai besar dan kompleks. Pada dasarnya suatu proses adalah sekumpulan aktivitas kerja yang saling

berhubungan guna mentransformasikan sumber-sumber input menjadi produk untuk pelanggan. Proses yang besar dapat mencakup keseluruhan organisasi atau departemen fungsional, terdiri dari banyak sub-proses, dan biasanya memiliki lebih dari satu pelanggan. Berdasarkan pandangan ini, perusahaan Ford merupakan suatu jaringan kerja dari proses (network of process). Peningkatan proses dilakukan secara terukur dengan menggunakan pendekatan sistematis untuk menjamin bahwa proses memberikan produk yang memenuhi atau melebihi kebutuhan dan keinginan pelanggan sepanjang waktu, dengan efisiensi yang tinggi. Peningkatan proses dari Ford memiliki atribut konseptual dan operasional. Secara konseptual, peningkatan proses adalah perluasan logis dari mission, Values and Guiding Principle (MVGP) dan Total Quality Excellence (TQE). Petunjuk bagi manajemen Ford ditunjukkan oleh MVGP, dan merupakan pernyataan yang ditetapkan sebagai pendekatan inti dari perusahaan terus menerus dalam kualitas, yang berfokus pelanggan dan melibatkan semua orang. Pernyataan dari MVGP Ford adalah:

1. *"our mission is to improve continually our products and service to meet our customers' needs"*
2. *"Quality come first"*
3. *"Customers are the focus of everything we do"*
4. *"Continuous improvement is essential to our success"*
5. *"employee improvement is our why of life"* Total Quality Excellence (TQE) Ford diturunkan dari landasan MVGP di atas, yang dipakai untuk meningkatkan proses. Pernyataan TQE Ford adalah:
6. *"All work that is done...is part of process that creates a product or service for a customer"*
7. *"sustained quality excellence continuous process improvement"*

Pendekatan proses secara konseptual yang merupakan perluasan logis dari MVGP dan TQE, dengan berfokus pada utilisasi sumber daya manusia secara efektif, dan bertujuan untuk perbaikan terus menerus dalam kualitas, kepuasan pelanggan, dan efisiensi. Model perbaikan terus menerus memberikan suatu cara untuk memvisualisasikan aspek-aspek kunci dari proses perbaikan,

seperti: suara dari pelanggan dan suara dari proses yang digunakan untuk memfokuskan suatu usaha perbaikan. Metodologi perbaikan proses dari Ford terdiri dari tujuhtahap yaitu:

Tahap 1 : Identifikasi Kesempatan :

Proses diidentifikasi, ditetapkan prioritas, dan dipilih berdasarkan potensi mereka terhadap isu-isu strategis. Metode-metode benchmarking, strategi bisnis, riset pasar dan lainnya digunakan untuk mengidentifikasi kesempatan dan menentukan sasaran untuk besaran perubahan.

Tahap 2 : Definisi Ruang Lingkup :

Batas-batas proses terpilih ditetapkan, dan kemampuan mengelola studi proses dinilai. Pihak-pihak dalam proses diidentifikasi dan dilibatkan, serta suatu tim lintas fungsional ditetapkan dengan anggota-anggota yang memiliki pengetahuan dari elemen-elemen spesifik dalam proses. Kemudian dikembangkan suatu rencana kerja pendahuluan.

Tahap 3 : Analisis Proses:

Aliran dari proses dipetakan, yang merefleksikan input, output, dan interaksi antara elemen-elemen signifikan dari proses itu. Metode statistik digunakan untuk memahami perilaku dari proses yang ada, termasuk perbedaan yang ada antara suara dari pelanggan dan suara dari proses.

Tahap 4 : Memikirkan perubahan-perubahan untuk meningkatkan proses :

Berdasarkan pemahaman atas perubahan-perubahan yang ditetapkan terhadap proses yang mungkin mencakup penciptaan proses baru – diajukan suatu perubahan. Perubahan-perubahan ini mencakup penghilangan aktivitas-aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah, maupun membuat perubahan yang akan meningkatkan kepuasan pelanggan, yang dihasilkan dari peningkatan kualitas, efisiensi dan penghematan waktu proses.

Tahap 5: Memulai dan Menguji Perubahan-perubahan yang Diajukan :

Satu atau lebih alternatif dipilih sebagai proyek “percobaan”, selanjutnya indikator-indikator pengukuran yang relevan untuk mengukur perbaikan proses ditetapkan. Data dikumpulkan dari proyek percobaan itu, dan berdasarkan analisis

data, suatu keputusan dibuat untuk memulai tahap implementasi (tahap 6) atau kembali ke tahap awal dan mengembangkan kembali proses yang berbeda.

Tahap 6: Implementasi Perubahan-Perubahan :

Faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi proses baru harus dipertimbangkan terlebih dahulu sebelum sampai pada penerapan dalam skala penuh. Selama tahap implementasi ini, pengukuran dan pengendalian terus dilakukan.

Tahap 7: Peningkatan atau Perbaikan Proses Terus Menerus :

Suatu disiplin manajemen harus ditetapkan untuk menjamin peninjauan ulang secara periodik terhadap proses, dan memprioritaskan usaha-usaha perbaikan berikutnya secara terus menerus.

E. Tes Formatif 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat

1. Proses dapat di definisikan sebagai
 - a. Pengawasan Kinerja
 - b. Integrasi Sekuensial dari orang
 - c. Pelanggan
 - d. Pemasok
2. Terdapat empat kelompok orang yang terlibat dalam operasi dan perbaikan proses. Manakah kelompok orang yang terlibat ?
 - a. Manajer
 - b. Karyawan
 - c. Pelanggan
 - d. Penjual
3. Gabriel Pall (1967) mengidentifikasi enam proses yang penting untuk manajemen proses. Manakah yang bukan dari enam proses tersebut?
 - a. Kepemilikan menugaskan tanggung jawab untuk desain, operasi dan perbaikan proses.
 - b. Pengendalian menjamin efektivitas, dimana semua output dapat diperkirakan dan konsisten dengan ekspektasi pelanggan.
 - c. Optimisasi tidak meningkatkan efisiensi dan produktifitas melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara

- tetap.
- d. Pembaharuan atau Peningkatan meningkatkan efektivitas dari proses melalui perbaikan-perbaikan yang diidentifikasi secara tetap.
 4. Dalam mengidentifikasi proses terdapat enam pertanyaan yang memiliki dampak besar pada pelanggan, sebutkan
 - a. Produk apa yang terpenting bagi pelanggan
 - b. Manakah produk yang memiliki potensi untuk perbaikan
 - c. Produk serti apa yang dibutuhkan pelanggan
 - d. Proses apa yang menghambat proses produksi
 5. Perbaikan proses terdapat enam langkah perbaikan, manakah yang bukan dari keenam langkah tersebut?
 - a. Mengukur Performansi
 - b. Implementasi Solusi dan Evaluasi
 - c. Definisi Masalah
 - d. Identifikasi Proses
 6. Di bawah ini merupakan cara yang dapat dilakukan untuk identifikasi masalah/kecacatan pada produk, kecuali...
 - a. Studi literatur
 - b. Pengujian
 - c. Hanya menebak saja
 - d. Observasi langsung
 7. Rekayasa ulang bisnis adalah ...
 - a. Proses perencanaan kembali untuk mendapatkan pengukuran yang teliti
 - b. Proses mendasar untuk memuaskan perusahaan agar mendapatkan pengukuran yang akurat
 - c. Proses berfikir kembali (*rethinking*) dan proses perancangan kembali (*redesign*) secara mendasar (*fundamental*) untuk memperoleh perbaikan yang memuaskan atas performansi perusahaan yang mencakup *cost, quality, delivery, service, and speed* dengan pengukuran yang teliti atau kontemporer.
 - d. Proses berfikir kembali untuk mendapatkan performansi perusahaan yang mencakup *cost, service, and quality* dengan pengukuran yang kontemporer.

8. Manakah yang bukan dari tujuan rekayasa ulang bisnis menurut Andrews dan Stalick (1994:8) ?
- Meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan barang atau jasa yang khusus serta mempertahankan produksi masal.
 - Mempercepat waktu respon kepada pelanggan, mengeleminasi kesalahan dan ketidakpuasan, serta mengurangi perkembangan barang atau jasa dalam waktu sikluspabrik.
 - Membuat lebih mudah dan menyenangkan bagi pelanggan untuk melakukan bisnis dengan pelanggan
 - Memproses permintaan pelanggan yang lebih dan peningkatan volume dari setiap pelanggan serta menetapkan harga “*value-driven*” untuk pelanggan dengan mengurangi profitabilitas.
9. Tahapan dasar dalam rekayasa ulang proses bisnis terdiri dari 3R, yaitu ?
- rethink, rundamental, retool*
 - rethink, redesign, retool*
 - redesign, retool, rundamental*
 - rethink, redesign, rundamental*
10. Berikut adalah langkah-langkah dalam rekaya ulang bisnis, kecuali...
- Memikirkan ulang masalah yang mendasar dan meningkatkan proses bisnis di beberapa organisasi.
 - Memfokuskan kembali nilai-nilai perusahaan kepada kebutuhan pelanggan.
 - Mendesain ulang proses inti, yang biasanya menggunakan teknologi informasi untuk memungkinkan perbaikan.
 - Mereorganisasi bisnis ke dalam tim-tim lintas fungsional dengan tanggung jawab awalsampai akhir atas proses.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban Tes

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$

Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir Chapter ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi + 1

Arti tingkat penguasaan

90 - 100%	= baik sekali
80 - 89%	= baik
70 - 79%	= cukup
< 70%	= kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan + pada Chapter 4 **Bagus**, Jika masih di bawah 80% Anda harus mengulangi materi + 1 pada Chapter 3, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

F. Kunci Jawaban Tes Formatif Tes Formatif

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

G. Glosarium

Customer : pelanggan adalah orang yang akan menggunakan output secara langsung atau orang yang akan menggunakan output itu sebagai input dalam proses kerja mereka.

Work group : kelompok kerja adalah orang-orang yang bekerja dalam proses untuk menghasilkan dan menyerahkan output yang diinginkan itu.

Supplier : pemasok adalah orang yang memberikan input ke dalam proses kerja.

Owner : pemilik adalah orang yang bertanggung jawab untuk operasidari proses dan untuk perbaikan proses itu.

Business process reengineering : rekayasa ulang proses bisnis

Value adding activitis: aktivitas untuk menghasilkan nilai tambah.

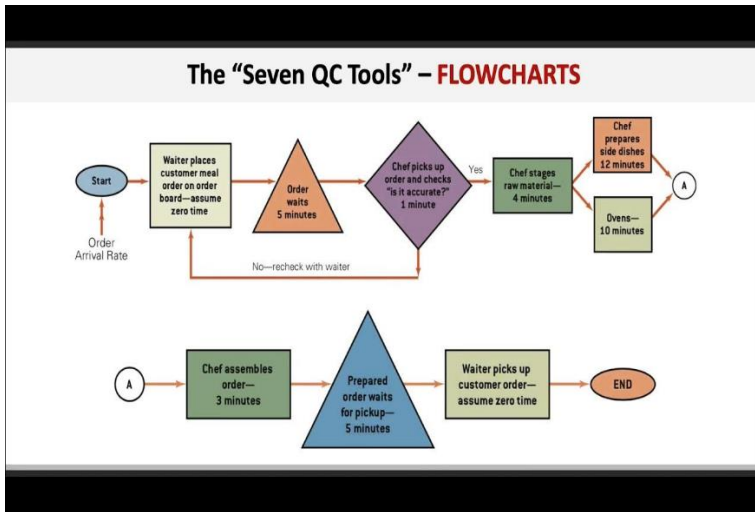
Hand-off aktivites: aktivitas yang memindahkan aliran kerja dengan melewati hambatan-hambatan fungsional, departemental atau organisasi.

Control activites: aktivitas yang tercipta untuk mengendalikan *hand-offactivites*

BAB 6

KUALITAS SEBAGAI ALTERNATIF PENINGKATAN DAYA SAING, ISO-9000 DAN DAYA SAING, KONSEP VALUE CHAIN KEMITRAAN

A. Pendahuluan



Analisis Konsep

Flowchart ini menggambarkan proses pemesanan dan penyiapan makanan di sebuah restoran, mulai dari pelanggan memesan makanan hingga makanan siap disajikan. Beberapa poin penting dalam *flowchart* ini adalah:

1. **Pesanan Pelanggan:** Proses dimulai ketika pelayan mencatat pesanan pelanggan dan menemukannya di *order board*.
2. **Waktu Tunggu Pesanan:** Ada waktu tunggu 5 menit sebelum pesanan diambil oleh koki.
3. **Pengecekan Pesanan:** Koki mengambil pesanan dan memeriksa apakah pesanan tersebut akurat. Jika tidak akurat, koki akan menghubungi pelayan untuk mengklarifikasi pesanan.
4. **Penyiapan Makanan:** Koki menyiapkan hidangan sampingan dalam waktu 12 menit, menyiapkan bahan baku dalam waktu 4 menit, dan memasak makanan di oven dalam waktu 10 menit.

5. **Perakitan Makanan:** Koki merakit makanan dalam waktu 3 menit.
6. **Waktu Tunggu Pengambilan Makanan:** Ada waktu tunggu 5 menit sebelum makanan diambil oleh pelayan.
7. **Pengambilan Makanan:** Pelayan mengambil makanan dan mengantarkannya ke pelanggan.

Adanya perdagangan internasional yang mendorong globalisasi ditandai dengan semakin berkembangnya sistem inovasi teknologi informasi, perdagangan, reformasi politik, transnasionalisasi sistem keuangan, dan investasi. Kondisi ini mendorong Indonesia untuk mengikuti arus perdagangan bebas internasional dengan menandatangani *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT) yang menghasilkan pembentukan *World Trade Organization* (WTO) dan deklarasi *Asia Pasific Economic Cooperation* (APEC) tentang sistem perdagangan bebas dan investasi yang berlaku penuh pada tahun 2010 untuk negara maju dan tahun 2020 bagi negara berkembang. Indonesia bersama-sama negara di lingkungan ASEAN lainnya telah sepakat membentuk perdagangan bebas ASEAN, yaitu *ASEAN Free Trade Area* (AFTA) diberlakukan pada tahun 2002. Fenomena ini mendorong manufaktur di Indonesia untuk lebih mengutamakan pada daya saing perusahaan agar dapat bersaing dengan manufaktur negara ASEAN.

Kenyataan ini juga berdampak pada pentingnya pertimbangan perusahaan untuk mengadopsi ISO 9000 sebagai sistem manajemen kualitas yang dapat menjamin kelangsungan hidup pada situasi persaingan yang semakin meningkat (Kar et al., 2016).

Dalam Chapterini akan di jelaskan mengenai Kualitas sebagai alternatif peningkatan daya saing, ISO-9000 dan daya saing konsep *value chain* kemitraan. Setelah mempelajari Chapterini mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan kualitas profitabilitas dan daya saing
2. Menjelaskan komponen-komponen penunjang daya saing
3. Menjelaskan bagaimana budaya kualitas sebagai penunjang

daya saing

4. Menjelaskan ISO-9000 dan daya saing
5. Menjelaskan konsep *value chain* dan kemitraan

B. Kualitas Profitabilitas Dan Daya Saing

1. Kualitas

Menurut Goetsch dan Davis (2005), kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan. Kualitas merupakan suatu keadaan dimana konsumen atau pelanggan merasa terpenuhi harapannya terhadap kinerja, manfaat atau kegunaan suatu produk yang mereka gunakan.

2. Kualitas Profitabilitas dan Daya Saing

Profitabilitas merupakan hasil akhir bersih dari berbagai kebijakan dan keputusan manajemen serta memberikan jawaban akhir tentang efektivitas pengelolaan perusahaan. Setiap perusahaan harus dapat memahami bagaimana kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba yang diperoleh, kegiatan yang terjadi dalam perusahaan, kegiatan yang terjadi dalam perusahaan, karenanya kegiatan harus diiringi dengan tanggung jawab yang tinggi dari perusahaan karena perusahaan memegang kendali.

Persaingan yang ketat menuntut setiap perusahaan untuk selalu meningkatkan kualitasnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Kualitas ingin dicapai harus dilihat dari sudut pandang pelanggan(pasar). TQM dalam suatu perusahaan harus diberi peran dan tanggung jawab untuk mencapai kepuasan pelanggan. Pelanggan merupakan penilaian akhir dari kualitas sehingga prioritas utama dalam menjamin kualitas adalah penilaian konsumen terhadap perusahaan. Maka dari itu diperlukan manajemen kualitas dengan dua alasan pokok :

- a. orientasi pemasaran (pangsa pasar) yang berusaha untuk memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratan yang ditetapkan pelanggan.

- b. orientasi internal perusahaan dengan berusaha menghindari losses, spilt, waste dan scrap serta maksimalkan karyawan dan penghematan sumber daya.

Kualitas dan daya saing sangat berkaitan erat. Kualitas memberikan dorongan kepada konsumen untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan, dan dalam jangka panjang perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memanfaatkan yang maksimal bagi konsumen dan keluhan yang minimal (Customer value). Pada akhirnya menciptakan kesetiaan dan loyalitas konsumen kepada perusahaan dengan demikian perusahaan bisa tetap survive dan berdaya saing karena adanya kualitas yang diperoleh dari penerapan TQM.

C. Komponen-Komponen Daya Saing

1. Kebijakan Industri

Bentuk kerjasama antara pemerintah dan sektor swasta yang bertujuan untuk menyediakan insentif yang dapat mendorong bisnis untuk berperilaku yang mengarah pada peningkatan daya saing. Komponen-komponen yang dibutuhkan dalam kebijakan industri antara lain:

- a. investasi dalam penelitian dan pengembangan
- b. perluasan sektor industri
- c. investasi dalam infrastruktur teknologi tinggi
- d. alih teknologi
- e. ekspor industri
- f. reformasi dan investasi pendidikan

1) Teknologi

Perwujudan secara fisik dari ilmu pengetahuan. Teknologi dirancang untuk memperluas kemampuan manusia sehingga dapat meningkatkan daya saing organisasi.

2) Sumber Daya Manusia

SDM merupakan sumber daya yang paling bernilai bagi peningkatan daya saing. Dapat dilihat dari pengalaman Jerman dan Jepang ketika bangkit dari kehancuran pasca Perang Dunia II. Jerman dan Jepang

menerapkan strategi mengelola sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan daya saing dipasar global. Strategi tersebut antara lain terdiri dari:

- a) kerja sama diantara perusahaan, tenaga kerja, dan pemerintah.
- b) pendidikan dan pelatihan berkualitas tinggi.
- c) keterlibatan dan empowerment karyawan.
- d) kepemimpinan pada setiap level.
- e) kerjasama Tim.

2. Budaya Kualitas Sebagai Penunjang Daya Saing Menurut Bounds budaya mengandung berbagai aspek pokok seperti:

- a. Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok.
- b. Budaya berisi kebiasaan atau tradisi.
- c. Budaya mengarahkan perilaku : Kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma.
- d. Budaya masing-masing organisasi bersifat unit.

Adapun karakteristik umum organisasi yang memiliki budaya kualitas adalah sebagai berikut:

- a. Perilaku sesuai dengan slogan
- b. Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus
- c. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan
- d. Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim
- e. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus
- f. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus-menerus

ISO-9000 DAN DAYA SAING1 . ISO-9000

ISO (*The International Organization for Standardization*) adalah badan standar dunia yang dibentuk untuk meningkatkan perdagangan internasional yang berkaitan dengan perubahan barang dan jasa. ISO beranggotakan para Dewan Standarisasi Nasional (DSN) yang berkedudukan di Jenewa, Swiss. Salah satu standar yang dapat memberikan jaminan mengenai konsistensi mutu produk adalah ISO 9001. Standar ISO 9001 merupakan standar sistem manajemen mutu yang bersifat sukarela serta dapat diterapkan oleh berbagai jenis, ukuran dan bentuk organisasi/pelaku usaha.

Adapun tujuan utama dari ISO-9000 ini yakni:

- a. organisasi harus mencapai dan mempertahankan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan, sehingga secara berkesinambungan dapat memenuhi kebutuhan para pembeli
- b. organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak manajemennya sendiri bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah dicapai dan dapat dipertahankan
- c. organisasi harus memberikan keyakinan kepada pihak pembeli bahwa kualitas yang dimaksudkan itu telah atau akan dicapai dalam produk atau jasa yang dijual.

Ada tiga tingkatan dokumentasi yang dibutuhkan dalam sistem ISO 9000, yakni :

- a. manual mutu : Persyaratan yang diperintahkan sistem. Isi manual mutu menguraikan sistem mutu perusahaan.
- b. dokumen spesifik : Diperlukan untuk mengendalikan masalah-masalah mendasar dalam hal mutu (rencana mutu, pengukuran dan pengendalian rutin, catatan inspeksi dan pengujian, spesifikasi pelanggan, spesifikasi pemasok dan prosedur pemrosesan order penjualan).
- c. prosedur operasi standar (SOP) .

3. Perkembangan ISO 9000

Kehadiran ISO 9001/2/3:1994 memiliki peran mengisi kekurangan dan menyempurnakan praktek TQM seperti pengendalian *continuous improvement*, *customer focus*, *employee involvement* dan *empowerment* melalui sistem dokumentasi dan recording/rekaman (Sun et al, 2004). Temuan Pun et al (1999) membuktikan bahwa ISO 9000:1994 dinilai lemah dalam pengendalian *continuous improvement* dan belum mampu mendukung keunggulan daya saing. Fakta menunjukkan bahwa pelaksanaan ISO 9000:1994 dinilai belum efektif, maka panitia teknis (*technical committee*) melakukan revisi dan mempublikasikan kedua kalinya menjadi ISO 9000:2000 pada bulan Desember 2000 (Sun et al, 2004). Hingga kini, standarisasi lingkungan menjadi isu penting untuk diterapkan pada usaha manufaktur, walaupun demikian perusahaan mengadopsi ISO 9000:2000 untuk tujuan kepuasan pelanggan.

D. Daya Saing

Han, et al., (2007) menemukan bahwa daya saing perusahaan yang diukur melalui indikator kualitas, biaya, pengiriman dan fleksibilitas mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Daya saing perusahaan yang diukur melalui indikator *price/cost*, *delivery dependability*, *product innovation*, dan *time to market* mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan (Lakhal, 2009; Ramlawati, 2010).

Daya saing berkaitan dengan kemampuan perusahaan secara luas dalam menciptakan posisi bertahan melebihi pesaingnya. Daya saing terdiri dari sekumpulan kemampuan yang membuat suatu organisasi berbeda dari pesaingnya, dan merupakan hasil dari pengambilan keputusan manajemen yang penting (Porter, 2008). Dari beberapa studi literatur diidentifikasi bahwa harga/biaya, kualitas, pengiriman, fleksibilitas sebagai kapabilitas daya saing perusahaan yang penting.

E. Konsep Value Chain Dan Kemitraan

1 Value Chain

Value chain merupakan serangkaian aktivitas yang relevan dalam proses pengadaan, penyimpanan, penggunaan, transformasi, dan disposisi sumber daya, mulai dari value chain pemasok sampai value chain pembeli, mulai dari aktivitas pengamanan sumber-sumber pasokan sampai aktivitas pelayanan purna jual.

Value chain mengidentifikasi 9 aktivitas yang dapat menciptakan nilai dan biaya dalam bidang bisnis tertentu. Kesembilan aktivitas penciptaan nilai tersebut terdiri atas 5 aktivitas primer dan 4 aktivitas pendukung (Porter, 1985: 37). Aktivitas primer merupakan aktivitas yang dilakukan dalam membuat produk secara fisik, menjual dan menyampaikannya kepada pembeli, serta aktivitas pelayanan purna jual. Aktivitas pendukung menunjang aktivitas primer dan aktivitas pendukung lainnya dengan menyediakan input yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia serta fungsi-fungsi perusahaan lainnya. Makna yang terkandung dari istilah kemitraan adalah membina hubungan kerjasama untuk mencapai suatu tujuan, dimana semua pihak yang terlibat akan memperoleh manfaat atau keuntungan. Pihak-pihak yang dapat dijadikan mitra, antara lain pemasok, rekan kerja, pelanggan, dan bahkan bisnis yang merupakan pesaing potensial.

2 Kemitraan

a. Kemitraan Internal

Kemitraan internal merupakan usaha penciptaan suatu lingkungan yang didalamnya terdapat mekanisme terstruktur yang merangsang dan membentuk aliansi yang saling mendukung antara manajer dan karyawan, tim, dan karyawan individual yang memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan.

Pembentukan kemitraan internal dilakukan pada tiga tingkatan yakni:

- 1) kemitraan antara manajemen dengan karyawan
- 2) kemitraan antar tim
- 3) kemitraan antar karyawan

Tujuan dari kemitraan internal adalah untuk memanfaatkan kemampuan penuh dari sumber daya perusahaan dan memfokuskannya pada perbaikan kualitas secara terus menerus.

b. Kemitraan dengan Pemasok

Tujuan kemitraan dengan pemasok yakni untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang loyal, saling percaya, dan dapat diandalkan sehingga akan menguntungkan kedua belah pihak, dan meningkatkan penyempurnaan kualitas, produktivitas, dan daya saing secara berkesinambungan.

Syarat dalam menjalin kemitraan dengan pemasok antara lain:

- 1) personil pemasok harus berinteraksi dengan orang yang benar-benar menggunakan produknya.
- 2) *the price-only approach* dalam negosiasi antara pembeli dan pemasok harus dihilangkan.
- 3) kualitas produk dan proses yang dilakukan pemasok harus terjamin
- 4) pemasok harus benar-benar memahami dan dapat mempraktikkan just in time.
- 5) kedua belah pihak harus mampu saling bertukar informasi.

c. Kemitraan dengan Pelanggan

Kemitraan dengan pelanggan perlu dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan. Cara terbaik untuk menjamin kepuasan pelanggan adalah melibatkan mereka sebagai mitra dalam proses pengembangan produk.

d. Kemitraan dengan Pesaing Potensial

Tujuan dari kemitraan dengan pesaing potensial adalah untuk meningkatkan daya saing. Biasanya dilakukan oleh perusahaan kecil dan menengah.

F. Rangkuman

Kualitas merupakan suatu keadaan dimana konsumen atau pelanggan merasa terpenuhi harapannya terhadap kinerja, manfaat atau kegunaan suatu produk yang mereka gunakan. Kualitas memberikan dorongan kepada konsumen untuk menjalin ikatan yang kuat dengan perusahaan, dan dalam jangka panjang perusahaan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dengan manfaat yang maksimal bagi konsumen dan keluhan yang minimal (Customer value). Kebijakan industri, teknologi dan sumber daya manusia adalah komponen penunjang daya saing yang harus diperhatikan.

ISO 9000 dengan TQM merupakan satu kesatuan yang dapat dijadikan pedoman perusahaan dalam melaksanakan perbaikan mutu organisasi. Hubungan antara ISO 9000 dengan TQM adalah komplementer artinya ISO 9000 dan TQM merupakan sistem manajemen yang terpadu serta bekerja sama untuk mencapai sasaran yakni kepuasan pelanggan. Karena hubungan diantara keduanya adalah komplementer, maka keduanya penting untuk diadopsi oleh suatu perusahaan.

TQM merupakan salah satu pendekatan yang dapat membantu terciptanya daya saing. Penerapan TQM bisa sukses jika didukung oleh komitmen manajemen puncak, pemahaman manajemen terhadap konsep TQM, dan praktik SDM yang berorientasi kepada mutu dalam perusahaan diharapkan akan berdampak terhadap perubahan sikap dan perilaku manajemen.

Hubungan kemitraan akan memberikan hasil maksimum bila semua pihak dalam rangkaian kemitraan tersebut dapat bekerja sama. Kemitraan bermanfaat dalam menciptakan perbaikan terus menerus dalam proses dan produk, menjalin dan membina hubungan yang saling menguntungkan antara pelanggan dan pemasok serta meningkatkan kepuasan pelanggan.

G. Tugas Case Studi

1. Dalam industri, prosedur di bengkel kerja harus memenuhi standar ISO 9000, khususnya Seri ISO 9001 (standar kualitas untuk desain/pengembangan, produksi, instalasi dan layanan). Karena lulusan pendidikan teknik akan menduduki posisi-

posisi di industri, misalnya bekerja pada bengkel kerja, maka bengkel kerja pada pendidikan teknik diharapkan juga memenuhi standar ISO 9000. Menurut ISO 9001, suatu bengkel kerja harus memenuhi persyaratan-persyaratan: Pengendalian Proses (4.9), Pemeriksaan dan Testing (4.10), Pemeriksaan dan Status Tes (4.12), dan Pengendalian Produk yang Tidak Cocok (4.13). Suatu bengkel kerja terdiri dari mata rantai masukan-proses-keluaran. Dengan menggunakan ISO 9001, bengkel kerja dapat mengetahui proses yang sebenarnya terjadi (4.9), bagaimana memeriksa masukan dan keluaran, dan mengendalikan aspek yang telah diperiksa (4.12 dan 4.13).

2. PT Lion Mentari Airlines beroperasi sebagai Lion Air adalah sebuah maskapai penerbangan bertarif rendah yang berpangkalan pusat di Jakarta, Indonesia. Lion Air sendiri adalah maskapai swasta terbesar di Indonesia. Dengan jaringan rute di Indonesia, Filipina, Malaysia, Thailand, Australia, India, Arab Saudi, dan Jepang, serta rute charter menuju Cina, Hong Kong, Korea Selatan, dan Makau. Lion Air menjadikan dirinya sebagai pemain Regional yang akan berkompetisi dengan Air Asia dari Malaysia. Sepanjang tahun operasionalnya, Lion Air mengalami penambahan armada secara signifikan sejak tahun operasionalnya pada tahun 2000 dengan memegang sejumlah kontrak besar, salah satunya yaitu kontrak pengadaan pesawat dengan Airbus dan Boeing dengan total keseluruhan sebesar US\$ 46.4 Miliar untuk armada 234 unit Airbus A320 dan 203 Pesawat Boeing 737 MAX. Perusahaan sendiri telah memiliki perencanaan jangka panjang pada maskapai untuk memberdayakan armadanya untuk mempercepat ekspansinya di kancah regional Asia Tenggara dengan membuat anak perusahaannya sendiri, yaitu Wings Air dan Batik Air sebagai pemerkuat operasional maskapai di Indonesia dan untuk diluar negeri, Lion Air pemerkuat kehadirannya dengan mendirikan Malindo Air dan Thai Lion Air. Lion Air mengoperasikan lebih dari 100 pesawat Boeing 737-800/900ER. Maskapai penerbangan ini telah ditandai dengan ekspansi yang cepat akibat deregulasi dari industri penerbangan di Indonesia tahun 1999 dan

keberhasilan model bisnis tarif murah. Lion Air sudah melakukan ekspansi bisnis dan meningkatkan kualitas dalam menghadapi persaingan bisnis penerbangan dalam negeri bahkan luar negeri.

H. Tes Formatif

1. Berikut yang termasuk dua alasan pokok yang diperlukan di dalam manajemen kualitas adalah...
 - a. orientasi keuangan dan orientasi produktif
 - b. orientasi sumber daya manusia dan orientasi eksternal
 - c. orientasi pemasaran dan orientasi internal
 - d. orientasi operasional dan orientasi proses
2. Ada berapa komponen-komponen penunjang daya saing.
 - a. 4
 - b. 3
 - c. 2
 - d. 1
3. Ada berapakah aspek budaya kualitas sebagai penunjang daya saing menurut Bouds.
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
4. Hasil akhir bersih dari berbagai kebijakan dan keputusan manajemen serta memberikan jawaban akhir tentang efektivitas pengelolaan perusahaan. Merupakan pengertian dari ?
 - a. profitabilitas
 - b. kualitas
 - c. daya saing
 - d. total quality management

5. Pengertian kualitas menurut Geotsch dan Davis (2005) yang benar adalah
 - a. yang berusaha untuk memenuhi semaksimal mungkin kebutuhan dan persyaratanyang ditetapkan.
 - b. suatu kondisi dinamis yng berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, danlingkuangan yang memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan.
 - c. suatu keadaan dimana konsumen atau pelanggan merasa terpenuhi harapannya terhadap kinerja, manfaat atau kegunaan suatu produk yang mereka gunakan.
 - d. suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (continuous performance improvement) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional darisuatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia.
6. ISO 9000 adalah sertifikasi oleh ...
 - a. pihak ketiga yang independen
 - b. pihak kedua, yaitu pelanggan dan pemasok
 - c. pihak pertama, yaitu self assessment
 - d. anak cabang perusahaan yang bersangkutan
7. ISO 9000 dianggap penting karena membantu ...
 - a. pemasaran dan keuangan perusahaan
 - b. promosi produk
 - c. pengembangan produk baru
 - d. pemasaran internasional
8. Yang merupakan standar manajemen kualitas dan penjaminan kualitas, yang merupakan pemandu untuk pemilihan dan penggunaan standar adalah ...
 - a. ISO 9000
 - b. ISO 9001
 - c. ISO 9002
 - d. ISO 9003

9. Berikut adalah salah satu elemen ISO 9000, kecuali ...
 - a. sistem kualitas
 - b. pengendalian perancangan
 - c. pengendalian dokumen
 - d. pengendalian proses
10. Faktor terpenting dalam keberhasilan pelaksanaan ISO 9000 adalah ...
 - a. sumber daya manusia
 - b. dukungan-dukungan dan komitmen pemimpin
 - c. penghematan biaya
 - d. peningkatan laba

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir Chapter ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penugasan Anda terhadap materi + 1

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$

Arti tingkat penugasan

- | | |
|-----------|---------------|
| 90 - 100% | = baik sekali |
| 80 - 89% | = baik |
| 70 - 79% | = cukup |
| < 70% | = kurang |

Apabila mencapai tingkat penugasan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan + pada Chapter 5 **Bagus** , Jika masih di bawah 80% Anda harus mengulangi materi + 1 pada Chapter 4 , terutama pada bagian yang belum dikuasai.

I. Kunci Jawaban Tes Formatif

1. C
2. B
3. D

4. A
5. B
6. A
7. D
8. A
9. B
10. B

J. Glosarium

The International Organization for Standardization : suatu badan standar dunia yang dibentuk untuk meningkatkan perdagangan internasional yang berkaitan dengan perubahan barang dan jasa.

Continuous improvement : melakukan upaya perbaikan terus-menerus

Customer focus : focus pada pelanggan

Employee involvement : keterlibatan karyawan

Empowerment : pemberdayaan

The price-only approach : negosiasi harga yang mendekati antara pembeli dan pemasok harus dihilangkan

BAB 7 PELIBATAN DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN KUALITAS

A. Pendahuluan

Seiring dengan perkembangan zaman dan kemajuan teknologi, persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat. Sebuah lembaga perlu melaksanakan TQM supaya kualitas yang dimiliki lembaga tetap terjaga dan semakin meningkat. Total Quality Management adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. "Pemberdayaan karyawan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (*significant*)" (Nasution, 2001:136).

Pelibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi sangat penting. Dengan melibatkankaryawan seluruh komponen dalam lembaga atau organisasi akan menghasilkan rencana dan hasil yang lebih baik. Selain itu, pelibatan semua orang akan mempercepat mencapai tujuan organisasi. Namun kenyataannya banyak lembaga atau organisasi dalam mencapai suatu tujuan tidak melibatkan semua orang sehingga tujuan organisasi tidak tercapai. Untuk mengatasi masalah tersebut maka dalam lembaga atau organisasi harus ada keberanian untuk melibatkan setiap orang dengan cara membentuk team kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Pemberdayaan karyawan pada dasarnya tidak terlepas dari pandangan hidup dari sikap mental dalam menentukan kebijaksanaan untuk mendapatkan hasil kerja yang baik dari yang pernah dicapai sebelumnya. Sikap mental yang demikian akan membuat seseorang berusaha mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerjanya.

Dalam Chapter ini akan di jelaskan mengenai Pelibatan dan pemberdayaan karyawan kualitas. Setelah mempelajari Chapter ini mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan bagaimana konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan

2. Menjelaskan apa faktor yang menghambat pelibatan dan pemberdayaan karyawan, serta bagaimana cara mengatasinya
3. Menjelaskan bagaimana implementasi pelibatan dan pemberdayaan karyawan meliputi penghargaan dan pengakuan prestasi

B. Pengertian dan Konsep Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan



Analisis per fase:

1. **Attraction (Ketertarikan):** Tahap ini adalah fase awal di mana perusahaan berusaha menarik calon karyawan yang potensial. Ini melibatkan branding perusahaan, iklan lowongan kerja, dan partisipasi dalam acara rekrutmen. Pada gambar, fase ini diwakili oleh ikon orang yang sedang berpikir, menandakan ketertarikan awal.
2. **Recruitment (Perekrutan):** Di tahap ini, perusahaan menyeleksi kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka. Prosesnya meliputi penyaringan CV, wawancara, tes, dan penilaian lainnya. Gambar menunjukkan ikon orang yang sedang diwawancarai, yang secara jelas menggambarkan proses rekrutmen.
3. **Onboarding:** Setelah diterima, karyawan baru memasuki tahap onboarding. Di sini, mereka diperkenalkan dengan budaya perusahaan, nilai-nilai, kebijakan, dan rekan kerja mereka. Gambar dengan orang yang baru datang dan disambut menunjukkan proses penerimaan yang hangat.

4. **Development (Pengembangan):** Tahap ini berfokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan, mentoring, coaching, dan kesempatan pengembangan karir lainnya. Ikon orang yang sedang belajar dan berkembang menunjukkan adanya peningkatan kemampuan.
5. **Retention (Retensi):** Perusahaan berusaha mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan memberikan kompensasi yang baik, lingkungan kerja yang positif, peluang pertumbuhan, dan pengakuan atas kinerja. Gambar dengan dua orang yang berjabat tangan menandakan hubungan yang baik dan keinginan untuk tetap bersama.
6. **Separation (Perpisahan):** Tahap ini adalah fase di mana karyawan meninggalkan perusahaan, baik secara sukarela (misalnya, mengundurkan diri) maupun tidak sukarela (misalnya, PHK). Gambar dengan orang yang berjalan menjauh menandakan perpisahan.

TQM adalah konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Karyawan disini dalam arti sebagai SDM (Sumber Daya Manusia). Pelibatan karyawan atau SDM adalah suatu proses untuk mengikut sertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan atau pememahan masalah. Pemberdayaan karyawan atau SDM dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak hanya sekedar memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan dan pemberdayaan SDM (karyawan) hanyalah alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan. Usaha pemberdayaan karyawan dapat dimulai dengan:

1. Keinginan menejer dan penyedia untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan
2. Melatih penyedia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab

3. komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh manajer dan penyedia kepada karyawan.
4. Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka kepada perusahaan. (fandi Ciptono & Anastasia Diana 2003:129).

Pelibatan semua orang yang berada dalam suatu organisasi atau lembaga dalam sangat penting. Terdapat 2 manfaat pelibatan karyawan yaitu:

1. Meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja.
2. Keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusandengan melibatkan orang orang yang harus melaksanakan (fandi Ciptono & Anastasia Diana 2003:18).

Tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *customer value*. Oleh karena itu karyawan harus memahami apa itu customer

value, komponen sistem, dan bagaimana untuk menentukan dan mengukur customer value. Kesuksesan implementasi pelibatan dan pemberdayaan karyawan memerlukan perubahan budaya perusahaan (cara berfikir dan bekerja para menejer). Pelibatan dan pemberdayaan karyawan (PPK) bukan hanya merupakan alat manajemen atau strategi manajemen yang berumur singkat. Karyawan yang telah bekerja cukup lama dan telah mengalami berbagai inovasi manajemen yang silih berganti menjadi enggan menerima program PPK apabila mereka memandang sebagai strategi yang berumur singkat dan kemungkinan akan diganti dengan strategi dimana karyawan tidak suka dan bersikap apatis terhadap sesuatu yang baru.

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

Aspek lain dari bekerja dengan tangkas yang seringkali dilupakan dalam dunia kerja modern adalah melibatkan dan memberdayakan para karyawan. PPK ditujukan untuk memperoleh manfaat dari kreatifitas karyawan dan mendorong pemikiran dan inisiatif yang independent. Pemikiran dan inisiatif kreatif sebanyak mungkin karyawan akan memungkinkan adanya ide dan keputusan yang lebih baik, kualitas yang lebih baik. Produktivitas tinggi, dan sebagai hasilnya daya saing yang semakin meningkat. Dasar PPK adalah bahwa PPK adalah cara terbaik untuk mengarahkan kreatifitas dan inisiatif dari para karyawan terbaik ke arah peningkatan daya saing perusahaan.

Prinsip-prinsip TQM untuk pekerjaan pada bagian personalia atau sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. kualitas pekerjaan pada waktu pertama
2. fokus pada pelanggan
3. pendekatan strategi yang menyeluruh untuk perbaikan
4. perbaikan secara terus menerus sebagai cara hidup
5. saling respect dan tim kerja

Apabila perusahaan menerapkan pelibatan dan pemberdayaan karyawan, akan memperoleh beberapa manfaat yaitu sebagai berikut:

1. Dapat memberikan respon langsung pada kebutuhan pelanggan secara lebih cepat dalam penyampaian jasa
2. Dapat memberikan respon langsung kepada pelanggan yang tidak puas selama *servicerecovery*
3. Karyawan akan mempunyai rasa memiliki yang tinggi pada pekerjaannya dan merasadirinya berarti bagi organisasi

4. Karyawan bisa berinteraksi dengan pelanggan secara lebih akrab dan lebih antusias
5. Perusahaan bisa mendapatkan iklan dari mulut ke mulut atau Word of mouth yang positif dan pelanggan yang membeli kembali makin meningkat.

C. Faktor yang Menghambat Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan, serta Bagaimanacara Mengatasinya

1. Faktor yang menghambat pelibatan dan pemberdayaan karyawan

Penolakan terhadap perubahan merupakan faktor penghambat utama bagi penerapan PPK. Penolakan tersebut dapat berasal dari karyawan, serikat kerja, dan manajemen. Penolakan yang paling besar biasanya berasal dari manajemen. Akan tetapi, seringkali disadari atau tidak, penolakan juga terjadi dari karyawan dan serikat kerja. Ada beberapa faktor yang menghambat keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam suatu organisasi. Diantaranya adalah suatu penolakan terhadap perubahan. Menurut Fandy Tjiptono (2003:131), ada 2 penolakan terhadap perubahan yang perlu diperhatikan yaitu penolakan dari manajemen dan dari karyawan.

Penolakan manajemen terhadap penerapan PPK antara lain:

- a. ketidakamanan, hal ini akan dirasakan oleh para manajer ketika karyawan yang berada dalam tim kerja mencetuskan inisiatif atau ide yang dapat mengurangi kekuasaan manajer tersebut. Sehingga manajer akan berusaha mempersulit kelompok kerja.
- b. nilai-nilai pribadi, yaitu anggapan manajer bahwa karyawan harus melaksanakan perintah yang diberikan oleh manajer.
- c. ego, manajer yang memiliki ego tinggi tidak akan menerima adanya keterlibatan karyawan, karena akan merasa berkurang status dan keuntungannya.
- d. pelatihan manajemen, akan mempengaruhi cara pandang manajer karena biasanya pelatihan manajemen mengikuti filosofi yang dicetuskan oleh Frederick Taylor yang lebih fokus kepada penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam perbaikan proses dan teknologi, yang tidak berorientasi

- pada manusia. Sehingga kemungkinan besar, paramanager tersebut akan menolak PPK.
- e. karakteristik kepribadian para manajer, yang dididik dengan cara lama tidak akan menerima PPK karena mereka lebih memperhatikan tugas dan hasil kerja daripada memperhatikan orang yang bekerja tersebut.
 - f. ketidak terlibatan manager, PPK berkaitan secara menyeluruh seluruh personil yang akan dipengaruhi oleh suatu ide atau suatu keputusan. Konsep ini mencakup; tingkat pertama manajemen, manajemen madya, dan manajemen eksekutif. Setiap manajer atau tingkat manajemen yang tidak terlibat dalam proses mungkin akan menolak proses PPK.
 - g. struktur organisasi dan praktik manajemen, dapat pula mengurangi kesuksesan PPK. Sebelum suatu organisasi berusaha melaksanakan PPK.

Penolakan karyawan terhadap penerapan PPK antara lain:

- a. Mereka merasa skeptis (kurang percaya atau ragu ragu) terhadap manajemen yang silih berganti dan tidak dilaksanakan.
 - b. Penolakan bisa juga terjadi karena karyawan tidak mau menerima perubahan karena menyangkut hal-hal baru dan mungkin tidak lazim, sehingga sulit mendapatkandukungan dari karyawan.
2. Cara mengatasi faktor yang menghambat pelibatan dan pemberdayaan karyawan

Pada waktu tim dibentuk, akan berhasil bila sasaran atau tujuan kerja kelompok jelas dan disetujui oleh seluruh anggota kelompok. Hal ini didukung dengan adanya keterbukaan antar anggota kelompok dan antara anggota kelompok selalu ada pertemuan untuk membahas berbagai masalah kelompok atau masalah-masalah perusahaan. perjasama antar anggota kelompok sangat diperlukan, terutama dukungan dan rasa saling percaya antara seluruh anggota kelompok.

3. Implementasi Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pimpinan yang berhasil bukanlah yang mencari kekuasaan untuk dirinya sendiri akan tetapi yang mampu mendistribusikan kekuasaan kepada orang banyak untuk mencapai tujuan bersama dengan melalui kejelasan wewenang, tanggung jawab, serta diimbangi sikap disiplin. Pelibatan dan pemberdayaan karyawan akan berarti hanya apabila hal tersebut merupakan suatu usaha sistemik yang dilakukan untuk membantu organisasi guna meningkatkan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan (Fandy Tjiptono, 2003:135).

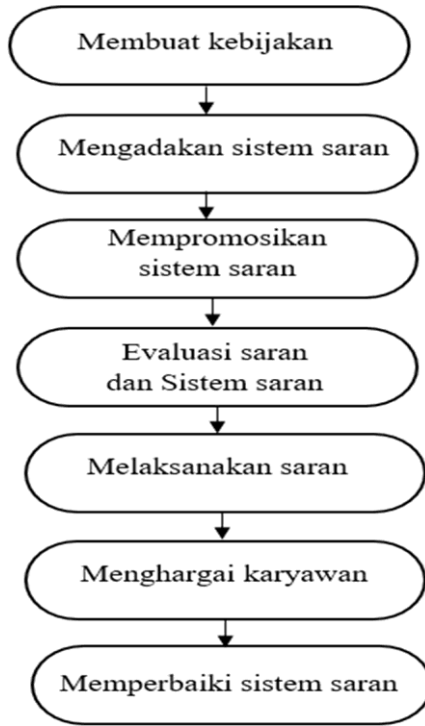
Implementasi pelibatan dan pemberdayaan karyawan misalnya pemberdayaan kinerja guru terhadap peningkatan kualitas pendidikan dengan tujuan untuk mengetahui efektifitas studilanjut dan berbagai training yang diberikan kepada guru, selain itu juga dapat meningkatkan daya saing. Investasi pembangunan pendidikan yang memadai akan mampu menggerakkan ekonomi masyarakat dengan efek berganda yang besar melalui pembangunan sekolah, pengadaan dan perawatan infrastruktur pendidikan, serta kualitas guru yang meningkat. Masyarakat yang berkualitas, tidak saja sanggup meraih setiap peluang kerja yang tersedia melalui investasi, tetapi juga sanggup menciptakan lapangan kerja yang baru.

Terdapat berbagai sarana yang dapat digunakan untuk mendorong karyawan agar mereka memberikan masukan dan menyalurkannya kepada pengambil keputusan. Berikut adalah metode yang sering digunakan:

- a. *Brainstorming*: Disini manajer mempunyai peran sebagai katalisator untuk mendukung diskusi antar peserta. Peserta didorong untuk mengungkapkan seluruh idenya, akan tetapi tidak diperkenankan untuk menghakimi ide dari peserta lain. Setelah sarandari peserta terkumpul, maka akan diolah dan dipilih beberapa saran terbaik.
- b. *Nominal group technique*: Nominal group technique merupakan salah satu bentuk dari brainstorming, teknik ini terdiri dari 5 langkah, yaitu:

- 1) Merumuskan permasalahan.
 - 2) Mencatat ide masing-masing.
 - 3) Mencatat ide kelompok.
 - 4) Memperjelas ide-ide.
 - 5) Masing-masing anggota kelompok memilih ide yang dianggapnya sesuai.
- c. Gugus kualitas Perbedaan utama gugus kualitas dan brainstorming: adalah anggota gugus kualitas adalah sekelompok karyawan yang secara sukarela melaksanakan pertemuan sendiri, sedangkan brainstorming pada umumnya adalah bentukan manajer. Gugus kualitas ini bisa disebut juga dengan gugus kendali mutu. Adapun pengertian dari gugus kendali mutu yaitu sekelompok karyawan yang terdiri dari empat sampai dengan duabelas karyawan yang berasal dari tempat atau bidang yang sama dalam perusahaan secara sukarela berkumpul untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memecahkan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan menerapkannya dalam kegiatan operasional perusahaan.
- d. Kotak saran: Cara ini dilakukan dengan cara menyediakan kotak sebagai tempat karyawan menyampaikan saran tertulis.
- e. *Management by walking around*: Jalan-jalan di tempat kerja dan berbicara dengan karyawan untuk mengumpulkan masukan. Cara ini dinilai efektif karena dapat dengan langsung melihat sendiri di lapangan sejauh apa karyawan memahami apa yang mereka kerjakan sehingga manajer dapat mengetahui kendala yang ada.
- f. Sistem saran : Konsep dan Implementasi Karyawan juga perlu dilibatkan dalam sistem saran. Segi positif dari sistem saran adalah bahwa setiap saran yang berasal dari karyawan pasti akan dipatuhi oleh mereka. Sebaliknya, bila yang menetapkan pihak manajemen belum tentu mereka mau mematuhi. Peranan manajemen dalam implementasi dan operasi sistem saran terdiri dari tujuh

tahap yaitu sebagai berikut:



Gambar : Peranan manajemen dalam implementasi dan operasi sistem saran

1. Membuat kebijakan;
Langkah ini mencakup usaha mengembangkan suatu kebijakan yang akan menjadi pedoman bagi sistem saran.
2. Mengadakan sistem saran;
Langkah ini merupakan pelaksanaan sistem saran dengan jalan :
 - a. meminta dan mengumpulkan masukan dari karyawan
 - b. mencatat dan menjawab saran
 - c. memantau saran-saran
 - d. melaksanakan atau menolak saran

3. Mempromosikan sistem saran;
Langkah ini dilakukan dalam rangka meningkatkan minat dan partisipasi karyawan dalam sistem saran yang diterapkan.
4. Evaluasi saran dan sistem saran;
Langkah ini meliputi usaha melatih penyedia dan manajer mengenai cara mengevaluasi setiap saran dan sistem saran secara keseluruhan
5. Melaksanakan saran;
Langkah ini merupakan langkah yang sangat penting, karena apabila saran yang baik tidak segera dilaksanakan, maka sistem saran tersebut akan kehilangan kredibilitas.
6. Menghargai karyawan;
Penghargaan terhadap saran yang diterima dapat diberikan dalam berbagai bentuk, misalnya dalam bentuk uang, pengakuan secara umum, dan hadiah liburan
7. Memperbaiki sistem saran;
Identifikasi dan koreksi terhadap kelemahan sistem saran yang diterapkan sangat perlu dilakukan.
8. Penghargaan dan Pengakuan Prestasi
Dalam TQM, penghargaan dan pengakuan prestasi merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Penghargaan dan pengakuan prestasi tidak akan menghasilkan yang disebut total *quality* secara langsung, akan tetapi apabila kedua hal tersebut tidak ada, maka yang terjadi adalah hilangnya keyakinan karyawan terhadap nilai kualitas dan kontribusi mereka untuk memperbaiki kualitas.

D. Rangkuman

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan salah satu unsur TQM. Jika karyawan dilibatkan dalam berbagai kegiatan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan maka mutu atau kualitas lembaga dapat terjamin karena karyawan merupakan orang yang melaksanakan tugas operasional yang mengenal keadaan sebenarnya dilapangan.

Salah satu bentuk PPK adalah dengan membuat suatu tim kerja yang biasa disebut dengan gugus kendali mutu. Tim ini terbentuk dari empat sampai dua belas karyawan yang berasal dari tempat atau bidang yang sama dalam perusahaan secara sukarela berkumpul untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan memecahkan bebrbagai permasalahan yang berkaitan dengan mereka dan menerapkannya dalam kegiatan operasional perusahaan.

E. Tugas Case Studi

Kasus Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan Karyawan dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan *Civil Servant Empowerment to Improve Transportation Service Quality*

Transportasi pada Dinas Perhubungan Kota Depok



Pemberdayaan karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Depok, ditunjang dengan metode deskriptif dan lewat pendekatan kualitatif dan kuantitatif, maka, semangat kerja karyawan akan lebih meningkat jika dibarengi dengan penerapan prinsip balas jasa dan hukuman yang berkeadilan.

Pemberdayaan karyawan Dinas Perhubungan Kota Depok dilakukan dengan memberikan kemampuan dan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan dirinya. Hal ini tampak dengan jelas, karyawan yang telah diberdayakan, ternyata, dapat

meningkatkan kinerjanya --- bahkan, yang telah diberikan kemampuan dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, terbukti mampu bekerja sesuai dengan keberdayaannya, dan dapat meningkatkan kualitas pelayanan di bidang transportasi.

Selaras dengan itu, peran pimpinan mempunyai andil yang cukup besar dalam memberdayakan bawahannya; dengan memberi semangat dalam bekerja dan membantu bawahan mengatasi kesulitan kesulitan yang dihadapi, adalah merupakan dorongan dalam diri karyawan untuk bekerja lebih giat dan baik.

Hal tersebut menunjukkan, bahwa pemberdayaan karyawan yang menciptakan semangat kerja, telah menghasilkan kemampuan untuk berprestasi lebih tinggi dan lebih produktif serta mampu meningkatkan kualitas pelayanan di bidang transportasi. Pada akhirnya, pemberdayaan karyawan akan lebih optimal dengan dukungan budaya organisasi yang kondusif. Karena, semangat kerja karyawan akan lebih meningkat jika dibarengi dengan penerapan prinsip *rewards and punishment* yang bernuansa keadilan (*equity*), sehingga, pelayanan bidang transportasi akan semakin berkualitas jika karyawan bekerja lebih proaktif, lebih bertanggung jawab, dan lebih transparan.

F. Tes Formatif

Pilihlah satu jawaban yang tepat !

1. Usaha untuk pemberdayaan karyawan dapat dimulai dengan
 - i. Melatih penyedia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab
 - ii. komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh menejer dan penyedia kepadakaryawan.
 - iii. Memberikan penghargaan dan pengakuan sebagai hasil evaluasi
 - iv. Membuat karyawan merasa skeptis
- Berikut jawaban yang benar adalah :
- a. i, ii, iv.
 - b. i, iii, iv.
 - c. i, ii, iii
 - d. ii, iii, iv

2. Apabila perusahaan menerapkan pelibatan dan pemberdayaan karyawan, maka perusahaan akan memperoleh beberapa manfaat, kecuali ?
 - a. Karyawan akan mempunyai rasa memiliki yang tinggi pada pekerjaannya dan merasa dirinya berarti bagi organisasi
 - b. Karyawan bisa berinteraksi dengan pelanggan secara lebih akrab dan lebih antusias
 - c. Perusahaan bisa mendapatkan iklan dari mulut ke mulut atau Word of mouth yang positif
 - d. Perusahaan akan mencapai laba maksimum
3. Penolakan dari karyawan terhadap penerapan pelibatan dan pemberdayaan karyawan dilakukan karena?
 - a. Tidak menerima perubahan
 - b. Ketidaklibatan manajer
 - c. Karakteristik dari para manajer
 - d. Cara pandang manajer
4. Cara mengatasi factor penghambat penerapan pelibatan dan pemberdayaan karyawan adalah
 - a. Melibatkan pelanggan
 - b. Melakukan delegasi
 - c. Memperbaiki fasilitas karyawan
 - d. Membuat tim khusus kendali mutu
5. Terdapat berbagai sarana yang dapat digunakan untuk mendorong karyawan agar mereka memberikan masukan dan menyalurkannya kepada pengambil keputusan. Berikut adalah metode yang sering digunakan:
 - a. *Nominal group technique*
 - b. *Word of mouth*
 - c. Gugus kualitas
 - d. *Management by walking around*
 - e. *Brainstorming*

Pilihlah jawaban yang tidak benar!

- a. v, iv, iii
 - b. i, ii, iii
 - c. iv, iii, i
 - d. iii, i, v
6. Peranan manajemen dalam implementasi dan operasi sistem saran terdiri dari tujuh tahap yaitu, Kecuali...
- a. Membuat kebijakan
 - b. Mempromosikan sistem saran
 - c. Kenaikan jabatan
 - d. Mengadakan sistem saran
7. Jalan-jalan di tempat kerja dan berbicara dengan karyawan untuk mengumpulkan masukan, merupakan pengertian dari metode?
- a. Kotak saran
 - b. *Management by walking around*
 - c. Gugus kualitas
 - d. *Brainstorming*
8. Salah satu bentuk penghargaan dalam hal kesehatan yang dapat di berikan perusahaan kepadakaryawannya dapat berupa?
- a. Asuransi kesehatan
 - b. Uang tunai
 - c. Fasilitas kantor
 - d. Liburan
9. Langkah ini merupakan pelaksanaan sistem saran dengan jalan:
- i. Meminta dan mengumpulkan masukan dari karyawan
 - ii. Mencatat dan menjawab saran
 - iii. Memantau saran-saran
 - iv. Melaksanakan atau menolak saran
- Berdasarkan langkah diatas, Peranan manajemen dalam implementasi dan operasi sistem saran merupakan langkah?
- a. membuat kebijakan
 - b. mempromosikan sistem
 - c. menghargai karyawan
 - d. mengadakan sistem saran

10. Sekelompok karyawan yang secara sukarela melaksanakan pertemuan sendiri, merupakan pengertian dari...
- brainstorming*
 - gugus kualitas
 - nominal group
 - management by walking*

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir Chapter ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penugasaan Anda terhadap materi + 1

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$

Arti tingkat penugasaan

- | | |
|-----------|---------------|
| 90 - 100% | = baik sekali |
| 80 - 89% | = baik |
| 70 - 79% | = cukup |
| < 70% | = kurang |

Apabila mencapai tingkat penugasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan + pada Chapter 6 **Bagus**, Jika masih di bawah 80% Anda harus mengulangi materi + 1 pada Chapter 5, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

G. Kunci Jawaban Tes Formatif Tes Formatif

- C
- D
- A
- D
- B
- C
- B

8. A
9. D
10. B

H. Glosarium

service recovery : proses pemulihan layanan

brainstorming :

management by walking around : jalan-jalan di tempat kerja dan berbicara dengan karyawan untuk mengumpulkan masukan

I. Daftar Pustaka

Fandy Tjiptono, dkk. 2003. *Total Quality Management (TQM)*.

Yogyakarta: AndiCrocker, Olga L. 2002. *Gugus Kendali Mutu*.

Jakarta: Bumi Aksara

Restu, Ade dkk. 2019. *Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan*.

Makalah Suhermawan, Angga. 2014. *Pemberdayaan dan*

Pelibatan Karyawan. Makalah

Nabila. 2008. *Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan*. Diakses pada 13

September 2021, pada

https://www.academia.edu/34470970/Pelibatan_dan_pemberdayaan_karyawan

BAB 8

KEPEMIMPINAN KUALITAS DAN KERJA SAMA TIM

Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam semua kelompok masyarakat, baik itu keluarga, perkumpulan olah raga, unit kerja, maupun organisasi lainnya, mesti terdapat seseorang yang paling berpengaruh diantara anggota kelompok yang lainnya dan ia dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin. Organisasi akan sangat tidak efektif dan efisien manakala tidak mempunyai seorang pemimpin, bahkan sangat dimungkinkan tidak akan mampu mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam organisasi menghadapi berbagai macam hal diantaranya adalah struktur, koalisi, kekuasaan dan termasuk juga kondisi lingkungan. Disamping itu kepemimpinan juga berfungsi sebagai tempat pemecahan masalah dan persoalan dalam organisasi. Mengingat arti penting kepemimpinan inilah maka para ahli memberikan perhatian tersendiri dalam hal kepemimpinan ini (Nusariyanto 2012, Makalah Kepemimpinan dalam TQM).

Kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi adalah kepemimpinan Administratif, yang berkenaan dengan upaya menggerakkan orang lain supaya melaksanakan tugasnya secara terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan administratif berdasarkan perencanaan yang rasional, bukan berdasarkan intuisi, bertindak berdasarkan pemahaman terhadap masalah-masalah internal dan eksternal organisasi. Kepemimpinan berdasarkan pada kesadaran diri dan menyadarkan individu-individu lainnya terhadap tujuan organisasi (Oemar Hamalik 1993, hlm.32).

Kepemimpinan diharapkan mampu membawa semua individu yang tergabung dalam organisasi tersebut mampu mencapai tujuan yang semestinya sehingga harapan-harapan dari para individu terpenuhi secara maksimal. Namun kenyataan yang terjadi saat ini, banyak pemimpin yang tidak menjalankan tanggung jawabnya secara maksimal, ada juga yang menjalankan kepemimpinannya namun

konsep yang diterapkan tidak tepat sehingga tujuan-tujuan organisasi tidak tercapai sebagaimana mestinya. Yang lebih celaka lagi ada pemimpin yang tidak memahami tugas dan fungsinya sebagai pemimpin sehingga yang terjadi adalah kekacauan organisasi. Masing-masing elemen berjalan tidak pada fungsi yang semestinya. Sehingga penting sekali untuk

memahami konsep kepemimpinan yang ideal, terkait siapa yang mempunyai hak untuk memimpin, bagaimana memimpin, apa hak dan kewajiban seorang pemimpin agar harapan yang tertumpu pada kepemimpinan ini bisa terwujud dengan ideal. Namun konsep kepemimpinan masih menjadi suatu misteri dan belum ada kesepakatan diantara para ahli tentang apa sebenarnya kepemimpinan dan bagaimana cara menganalisa kepemimpinan. Kepemimpinan perlu memadukan beberapa konsep agar kepemimpinan yang ideal dapat dicapai. Perilaku pemimpin yang positif dan cukup ideal dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerjasama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam Chapter ini akan di jelaskan mengenai Kepemimpinan kualitas dan kerja sama tim. Setelah mempelajari Chapter ini mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan tujuan kepemimpinan dalam manajemen kualitas
2. Menjelaskan bagaimana model kepemimpinan kualitas dan kepemimpinan transformasional dalam manajemen kualitas
3. Menjelaskan bagaimana penerapan kepemimpinan kualitas pada beberapa organisasi kelas dunia
4. Menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan dalam Manajemen Kualitas
5. Menjelaskan apa manfaat dan karakteristik dari kerja sama tim
6. Menjelaskan pengertian dari komunikasi dan bagaimana proses dari komunikasi

A. Tujuan Kepemimpinan dalam Manajemen Kualitas

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memahami orang dan melibatkan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen puncak memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan dengan menggunakan seluruh sumber daya yang ada. Tanggung jawab manajemen meliputi menciptakan tujuan dan strategi untuk peningkatan kualitas dan mengejar keberhasilan usaha jangka panjang. Manajemen puncak memiliki tanggung jawab untuk memulaidan mempertahankan sasaran dan budaya berkualitas untuk dikomunikasikan dengan menyampaikan visi mereka secara terus-menerus, berkomitmen terhadap kualitas untuk seluruh karyawan, untuk mengembangkan kebijakan dan strategi berdasarkan konsep total kualitas, dan untuk mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian tujuan.

Kepimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam semua kelompok dalam masyarakat, baik itu keluarga, perkumoulan olahraga, unit kerja, maupun organisasi lainnya, terdapat seseorang yang paling berpengaruh dan dapat dikatakan sebagai pemimpin. Organisasi akan kurang efisien tanpa pemimpin, bahkan tidak mampu mencapai tujuan yang di tentukan. Kepemimpinan menghadapi berbagai factor dalam organisasi seperti struktur, tatanan, koalisi, kekuasaan dan kondisi lingkungan, disamping itu, kepemimpinan dapat menjadi alat pemecahan terhadap beberapa persoalan dalam organisasi. Karena pentingnya kepemimpinan inilah, maka kepemimpinan menjadi perhatian para ahli. Pentingnya kepemimpinan inilah yang perlu di pahami lebih dalam.

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agra dicapai hasil yang diharapkan. Siagan (2002) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak

pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Blanchard dan Hersey dalam Tohardi (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan individu, dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Terry (1960), menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan Bersama.

Dalam sudut pandang manajemen, seorang pemimpin harus mampu menetapkan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan, dalam konteks ini seorang pemimpin harus mampu merancang taktik dan strategi yang tepat. Dengan adanya taktik dan strategi yang tepat tersebut maka langkah yang akan ditempuh oleh organisasi akan berjalan lebih efisien dan efektif dalam hal penggunaan anggaran.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi.

Seorang pemimpin dalam sebuah manajemen kualitas berpengaruh pada tindakan perusahaan dan di saat yang sama, orang-orang di perusahaan berpengaruh pula bagi pemimpinnya. Sebagai intinya, kepemimpinan yang efektif harus dilihat sebagai sebuah proses timbal balik/dua arah, pemimpin dan anak buah saling berpengaruh satu sama lain (Burns, 1978:9-28 dalam Darling). Faktor yang membentuk seorang manajer kualitas total sejati bukanlah kecerdasan, pendidikan, gaya hidup, ataupun latar belakangnya. Faktor dasar yang tampaknya menentukan bagi kesuksesan tersebut adalah kemampuan manajer untuk berhubungan dengan setiap orang (Peters & Waterman, 1982:81 - 86 dalam Darling)

Enam (6) Model Kepemimpinan Kualitas dan Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Kualitas. Dalam ilmu Manajemen terdapat tiga model kepemimpinan. Ketiga model kepemimpinan tersebut dapat diuraikan sebagai

berikut :

1. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang berasal dari anugerah Tuhan, yang mana pemimpin tersebut mempunyai kemampuan luar biasa, magnet yang kuat dan adanya ketertarikan emosional yang kuat dari yang dipimpin kepada pemimpinnya. Misalnya, Bung Karno, Anwar Sadat dan Mahatma Gandhi.

2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang mengendalikan bawahan dengan cara menggunakan kekuasaan untuk mencapai hasil. Mengelola bawahan dengan memberi reward dan punishment. Serta biasanya menerapkan transaksi yang saling menguntungkan dengan bawahan.

3. Kepemimpinan Transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang efektif dan telah diterapkan di berbagai organisasi internasional yang mengelola hubungan antara pemimpin dan pengikutnya dengan menekankan pada beberapa faktor antara lain perhatian (*attention*), komunikasi (*communication*), kepercayaan (*trust*), rasa hormat (*respect* dan resiko (*risk*).

Seorang Pemimpin berkewajiban juga untuk melakukan kegiatan pengendalian, agar dalam usahanya memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi, selalu terarah pada tujuan organisasi. Adapun karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Avolio dkk (Stone et al, 2004) adalah sebagai berikut :

1. *Idealized Influence (or charismatic influence)*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pemimpin. Dalam bentuk konkret, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap

keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2. *Inspirational Motivation.*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

3. *Intellectual Stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. *Individualized Consideration.*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Bernard M. Bass mengatakan ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional. Komponen-komponen tersebut adalah:

1. *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas. Mereka mampu mengartikulasikan visi mereka kepada anggota tim.

2. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional tidak hanya menantang status quo; mereka juga mendorong kreativitas di kalangan anggota tim. Pemimpin mendorong anggota timnya untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu dan kesempatan baru untuk belajar.

3. *Individualized Consideration*

Kepemimpinan transformasional juga melibatkan, menawarkan dukungan dan dorongan kepada masing-masing individu dalam tim. Mereka juga menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga anggota tim merasa bebas untuk berbagi ide dan memberikan pengakuan langsung dari kontribusi unik dari setiap anggota tim.

4. *Idealized Influence*

Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi pengikutnya. Mereka tidak hanya memimpin tapi mereka juga memberikan contoh nyata.

Dari apa yang disampaikan oleh Bernard M. Bass tentang komponen-komponen kepemimpinan transformasional, maka untuk menjadi pemimpin transformasional berarti Anda harus melakukan hal-hal untuk mendapatkan empat komponen tersebut dalam diri kita. Caranya adalah dengan melakukan beberapa hal berikut ini.

1. membuat visi yang jelas.

Semua pemimpin besar bertindak dengan visi yang jelas. Mereka selalu bisa memberikan jawaban dengan pasti mengapa mereka melakukan sebuah tindakan. Dan untuk menciptakan visi yang jelas, Anthony Robbins telah memberikan empat

petunjuk sederhana. pertama, tulislah satu atau dua paragraf tentang alasan yang membuat Anda bergairah mengembangkan diri Anda, organisasi dan tim Anda. kedua, Pastikan visi Anda emosional, inspiratif yang mampu menggerakkan diri Anda dan tim Anda untuk melakukan tindakan. ketiga, pastikan visi Anda spesifik. Keempat, Jangan perfeksionis.

2. mengelola penyampaian visi perlu anda pahami sejelas dan seinspiratif apapun visi anda, jika tim anda tidak mamahami dan tidak peduli, semua akan sia-sia. Karena itulah sangat penting bagi anda untuk mengelola penyampaian visi anda, supaya tim anda memiliki pemahaman yang sama, keyakinan yang sama dan tujuan yang sama untuk kesuksesan bersama.
3. memotivasi tim, mungkin anda memiliki motivasi yang kuat, tapi apakah tim anda juga memiliki itu. anda harus sadar, motivasi anda tidak bisa anda miliki sendiri, tapi harus anda salurkan ke semua tim anda, supaya mereka memiliki motivasi untuk mencapai visi yang anda tetapkan. karena jika tidak, usaha anda akan sia-sia.
4. kreatif dan inovatif, menjadi pemimpin transformasional berarti Anda siap menjadi orang berbeda. Dan untuk itu Anda perlu menjadi kreatif dan inovatif. Ini tidak hanya berlaku untuk diri anda tapi juga bagi tim anda. kreatif dan inovatif ini penting, karena akan menjadikan diri anda, tim anda dan organisasi anda berbeda dengan yang lain.
5. Membangun budaya belajar di dalam organisasi; Jika ingin organisasi anda mampu bersaing dan berkembang lebih pesat, Anda tidak dapat mengesampingkan hal ini. Membangun budaya ini penting itu menciptakan anggota tim yang tangguh dan produktif.
6. Penerapan kepemimpinan kualitas pada beberapa organisasi kelas dunia mencermati berbagai konsep tentang kepemimpinan, peran kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, maka penulis yakin bahwa seorang pemimpin dalam sebuah organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan tanpa memiliki kemampuan mengimplementasikan peran kepemimpinan.

Peran kepemimpinan yang dimaksud pada tulisan ini adalah peran kepemimpinan yang mengacu pada pendapat Werren Bennis & Burt Nanus yaitu peran kepemimpinan sebagai penentu arah, agen perubahan serta juru bicara dan pelatih. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan Bass & Avolio yang dikutip dari Luthans yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Hubungan kedua aspek ini dapat dilihat pada perilaku pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin melaksanakan peran kepemimpinan dengan menggunakan gaya kepemimpinan. Sedangkan pengikut sebagai staf menerima dan merespon peran yang dimainkan oleh unsur pimpinan tersebut.

Mengimplementasikan peran kepemimpinan sebagai penentu arah, dalam arti kata pemimpin mengarahkan pengikutnya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Jika pemimpin tidak memahami kondisi pengikut, maka untuk menggerakkan kearah tujuan organisasi mustahil akan tercapai. Oleh karena itu para pemimpin di dalam bertindak sebagai penentu arah, bagaikan alat (kompas) penentu arah yang digunakan oleh seorang nahkoda di tengah laut kemana tujuan dan sasaran yang dituju. Tujuan suatu organisasi tentunya mengacu pada visi organisasi, tanpa visi maka organisasi tersebut bisa salah arah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Werren Bennis & Burt Nanus (2006:ii) mengatakan bahwa elemen yang paling penting dari kepemimpinan yang sukses adalah visi yang disampaikan dengan jelas, atau indra yang tajam dalam menentukan arah untuk memfokuskan perhatian semua orang yang terkait dengan organisasi. Jadi visi organisasi merupakan panduan untuk mengarah pada pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan. Untuk mengarahkan pengikut kearah pencapaian visi, maka pemimpin harus memahami karakteristik pengikut menurut Yulk, bahwa karakteristik setiap pengikut tercermin pada Ciri (Kebutuhan, nilai, konsep pribadi, Keyakinan & Optimisme, Keterampilan & keahlian, Sifat dari pemimpinnya, Kepercayaan kepada pemimpin, Komitmen dan upaya tugas, Kepuasan

terhadap pemimpin & Pekerjaan. Setelah memahami karakteristik pengikut, maka unsur pimpinan memahami dan menyesuaikan gaya kepemimpinan apa yang cocok bagi setiap pengikut agar mau mengikuti arahan yang bersumber dari pimpinan. Misalkan salah satu karakteristik yang dilihat dari aspek keterampilan dan keahlian, maka unsur pimpinan sebenarnya menanamkan dan memberi keyakinan bahwa apa yang dimiliki dapat memberi kontribusi terhadap organisasi, oleh karena itu pengikut merasa diperhatikan dan dihargai. Jika mengalami hambatan dengan adanya potensi yang dimiliki maka unsur pimpinan mengarahkannya sesuai tujuan yang hendak dicapai serta memberinya motivasi untuk meningkatkan kemampuan dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Jika tidak mengalami hambatan, maka unsur pimpinan memberi penghargaan baik berupa materi maupun non materi, seperti pujian, karena tidak semua manusia dalam bekerja hanya sekedar memenuhi kebutuhan hidup secara mendasar akan tetapi masih ada beberapa manusia membutuhkan aktualisasi. Untuk memenuhi kebutuhan setiap manusia atau pengikut maka unsur pimpinan dapat menerapkan gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional.

Mengimplementasikan Peran kepemimpinan sebagai agen perubahan. Untuk menjadi agen perubahan merupakan suatu lanjutan dari pemimpin sebagai penentu arah, karena arahan yang diberikan pada pengikut bersumber dari visi, karena visi merupakan komoditi dari para pemimpin (Werren Bennis & But Nanus, 2006:19). Wahyu Suprpti (2000:35) mengatakan bahwa perubahan adalah kebutuhan setiap organisasi, baik organisasi birokrasi pemerintahan maupun organisasi swasta, Hal ini sejalan dengan dengan visi dan misi masing-masing organisasi serta dinamika perubahan perkembangan ilmu dan teknologi.

Untuk mengikuti dinamika perubahan tersebut, maka semua unsur pimpinan sedapat mungkin menggalang kerjasama atau mengupayakan agar orang-orang bersedia untuk bekerja dalam satu kata dan semangat kebersamaan, karena kedua aspek tersebut merupakan tugas utama dari seorang pemimpin untuk mencapai visi yang telah ditentukan. Pemimpin yang mau

menerima perubahan dapat dikategorikan pemimpin transformasional atau visioner, karena kedua pemimpin tersebut yang melakukan aktivitas selalu mengacu pada visi organisasi.

Implementasi peran kepemimpinan sebagai juru bicara. Untuk menjadi juru bicara atau pembicara maka seorang pemimpin sedapat mungkin memiliki kelebihan atau profesional dalam bidangnya agar dapat menjadi negosiator dengan pihak luar. Untuk menjadi pembicara yang efektif harus membangun jejaring dengan dunia luar, agar memperoleh informasi, dukungan, ide-ide dari sumberdaya yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.

Implementasi peran kepemimpinan sebagai pelatih. Untuk menjadi pelatih bagi pengembangan organisasi, maka unsur pimpinan harus memiliki kemampuan membina, memberdayakan setiap pengikut sesuai dengan job yang telah ditentukan kemudian mengarahkannya kearah pencapaian visi yang telah dirumuskan. Kemudian pemimpin tersebut mampu menjadikan visi sebagai realita. Keempat peran tersebut dapat memberi kontribusi terhadap organisasi jika peran kepemimpinan dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan oleh Werren Bennis & Burt Nanus. Untuk menerapkannya unsur pimpinan dapat menyesuaikan dengan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh positif terhadap pegawai, pemimpin, dan organisasi, dalam era globalisasi seperti sekarang ini yang membutuhkan lingkungan kerja sama dari seluruh komponen organisasi untuk memecahkan masalah strategis. dan kepatuhan. Gaya kepemimpinan dalam Manajemen Kualitas.

Berdasarkan teori-teori kepemimpinan yang telah dibahas sebelumnya, maka semua para ahli sepakat bahwa kiat kepemimpinan seorang sangat ditentukan oleh perilaku pemimpin tersebut dalam menghadapi para bawahannya. Kepemimpinan efektif dapat dibina dan dikembangkan menurut prinsip genetis, atau lingkungan atau prinsip ekologi. Penganut teori genetis, mengatakan bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Dalam keadaan bagaimanapun seseorang ditempatkan, karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, satu kali kelak ia akan tampil

sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong kepada pandangan yang fatalistik atau dilosofis atau deterministik.

Faktor ekologi, yang pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang efektif, apabila ia pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan. Bakat itu kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalamanyang untuk mengembangkan lebih lanjut bakat yang memang telah dimiliki itu. Dari kedua teori ini jika digabungkan akan nampak segi-segi positif karena dapat mendekati kebenaran, namun demikian penyelidikan yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti, apa faktor-faktor yang menyebabkan seorang timbul sebagai pemimpin yang efektif.

Menurut pakar kepemimpinan organisasi Hersey & Blanchard, dapat menerapkan gaya instruktif, gaya partisipatif, gaya konsultatif, dan gaya delegasi, tetapi memperhatikan tugas maupun hubungan manusia. Teori kepemimpinan menyatakan bahwa semua kepemimpinan tersebut ada baik dan ada kelemahannya. Seorang pemimpin akan menentukan gaya yang akan diterapkan berdasarkan pada situasi dan kondisi yang bersangkutan. Menurut teori ini tidak ada gaya kepemimpinan yang seragam terhadap semua instansi.

Mengikuti perkembangan, tentang paradigm kepemimpinan, maka penulis membatasi pada pendekatan situasional dengan mengacu pada kepemimpinan transformasional dan transaksional. Salah satu alasan penulis membatasi pada dua aspek ini karena pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membaca ciri dan karkater yang dipimpinnnya. Karkater tersebut mengacu pada tingkat kematangan pengikut dilihat dari aspek keyakinan & Optimisme, keterampilan & keahlian, Sifat dari pemimpinnya, kepercayaan kepada pemimpin, komitmen dan upaya tugas, Kepuasan terhadap pemimpin & Pekerjaan (Yulk, 2001:13). Untuk menyesuaikan antara karakter pengikut dengan gaya kepemimpinan yang harus diterapkan oleh seorang pemimpin, maka penulis mengacu pada

pendapat Luthans (2006: 651), teori kepemimpinan moderen dikelompokkan ke dalam, (1) teori kepemimpinan transformasional, (2) teori kepemimpinan transaksional, (3) teori kepemimpinan kharismatik,.

1. Teori Kepemimpinan Transformasional

Salah satu asumsi dasar dari teori kepemimpinan transformational yang perlu digaris bawahi bahwa para pemimpin organisasi harus mampu menghadapi perubahan-perubahan secara berkesinambungan agar bisa bersaing dalam situasi ekonomi yang berubahnya serba cepat. Dalam situasi seperti ini setiap organisasi atau perusahaan menghadapi dua persoalan pokok dimasa yangakan datang. Pertama, perubahan tekhnologi yang begitu cepat dan berkesinambungan. Kedua, perubahan sosial dalam arti arus manusia yang masuk ke dalam angkatan kerja dan pasar kerja dengan kebutuhan, nilai-nilai, dan sikap yang berbeda dari generasi sebelumnya.

Bass dalam Gibson (1997: 86), menyatakan bahwa kepemimpinan transformational adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orsinil dan untuk imbalan internal. Dengan mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi pemimpin memberikan motivasi bagi pengikut untuk bekerja keras yakni memberikan penghargaan kepada diri sendiri. Yukl (1994), mengatakan bahwa konsep kepemimpinan pertama kali dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978, dari penelitian deskriptif kepemimpinan politik. Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai sebuah proses yaitu para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan citacita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral dengan menstransformasikan menggerakkan kebutuhan kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi sebagaimana hierarkhi kebutuhan Maslow (1965). Kemudian dikembangkan oleh Bass (1985), kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang

pimpinan untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani dan menghormatinya.

2. Kepemimpinan Transaksional

Kemudian kepemimpinan transaksional pada prinsipnya sangat tergantung pada pertukaran imbalan antara pimpinan dengan bawahan. Kesepakatan antara pimpinan dan bawahan tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seorang bawahan dimaksudkan untuk memperoleh imbalan atau agar dapat menghindari hukuman. Namun demikian kepemimpinan transaksional juga menyangkut nilai-nilai, akan tetapi nilai-nilai tersebut hanya relevan dengan proses pertukaran atau keuntungan timbal balik. Dengan demikian seorang pemimpin transaksional juga mengakui kebutuhan dan keinginan bawahan, serta menjelaskan bahwa ke duanya hanya bisa dicapai dengan memuaskan jika para bawahan mencurahkan usahanya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Model kepemimpinan transaksional mempunyai dampak positif dan dampak negatif. Dampak positif dimana model transaksional ini terletak pada efisiensi di dalam pelaksanaan kerja, karena kejelasan pembagian kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing staf dalam organisasi, standarisasi pedoman dan aturan kerja, dan konsistensi terhadap tata aturan yangtelah ditetapkan (Harbani Pasolong, 2008:127),.

Transaksional kepemimpinan didasarkan pada asumsi bahwa bawahan dan sistem kerja lebih baik jika pemimpin memotivasi dengan memberi reward dan hukuman (Kuhler 1994). Dengan demikian seorang pemimpin transaksional juga mengakui kebutuhan dan keinginan bawahan, menjelaskan bahwa ke duanya hanya bisa dicapai dengan memuaskan jika para bawahan mencurahkan usahanya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Veithzal Rivai (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan suatu kemampuan pemimpin untuk memandu atau memotivasi pengikut kearah pencapaian tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa efektivitas transaksional semata-mata ditentukan oleh kemampuan seseorang pemimpin memberi imbalan bagi pekerjaan yang berhasildan hukuman bagi pelanggaran aturan main yang disepakati, juga ditentukan oleh kemampuan seseorang bawahan untuk menilai atau membandingkan antara kebaikan dengan kekurangan dan transaksi yang dilakukan dengan pemimpinnya. Kepemimpinan ini mempunyai karakteristik utama yakni pertukaran antara produktivitas dengan imbalan atau hukuman.

3. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik menjadi salah satu faktor khusus yang perlu dipertimbangkan dalam suatu pemetaan akan seorang pemimpin yang nantinya akan memiliki legalitas-otoritas untuk menentukan suatu kebijakan. Kepemimpinan kharismatik merupakan suatu kualitas special dari pemimpin yang tujuannya, kekuasaannya, dan ketegasannya berbeda dari pemimpin yang lain(Andrew J.DubRin ,2005: 44).

Teori kepemimpinan kharisantik yang didasarkan atas asumsi bahwa kharisma adalah sebuah fenomena atribusi. Dimana dikatakan bahwa atribusi charisma oleh pengikut tergantung kepada beberapa aspek perilaku pemimpin. Perilaku-perilaku tersebut tidak diasumsikan ada padasemua pemimpin kharismatik dengan tingkat yang sama, dan kepentingan yang relative dari masing-masing perilaku untuk diatribusikan kepada charisma tergantung sampai tingkat tertentu kepada situasi kepemimpinan (Conger and Kanungo, 1987 dalam Syahrir Natsir ,2004:38).

Dari beberapa teori tentang kepemimpinan kharismatik memberi sejumlah penjelasan yang saling bersaing bagi prosesproses mempengaruhi yang terdapat di dalamnya. Penjelasan Conger and Kanungo (1987: 637) kelihatannya menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama dan internalisasi sebagai proses skunder. Sedangkan teori House (1977: 187207), menekankan kepada indentifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin, dan pengaruh

pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri para pengikut.

Yang perlu dipahami dalam hal ini ialah kepemimpinan kharismatik mungkin tidak selaludiperlukan untuk mencapai tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Namun, pemimpin kharismatik mungkin paling tepat jika tugas pengikut memiliki suatu komponen ideologis. Hal ini dapat menjelaskan mengapa pemimpin kharismatik lebih dimungkinkan muncul dalam konteks politik, agama, waktu perang atau apabila suatu perusahaan bisnis memperkenalkan suatu produk yang benar-benar baru (baca: produk kreatif dan inovatif) atau menghadapi suatu krisis yang mengancam kehidupannya.

4. Manfaat dan Karakteristik dari kerja sama tim

Kerjasama dilakukan oleh sebuah tim lebih efektif daripada kerja secara individual. Menurut West(2002) "Telah banyak riset membuktikan bahwa kerja sama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik. Hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan oleh perorangan". kerjasama juga dapat menstimulasi seseorang berkontribusi dalam kelompoknya, sebagaimana yang dinyatakan Davis (dalam Dewi, 2006) bahwa, "Kerja sama adalah keterlibatan mental dan emosional orang-orang di dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok atau berbagai tanggungjawab pencapaian tujuan". Tim yang solid bukan hanya memerlukan keahlian dan wawasan, akan tetapi juga memerlukan kemampuan setiap anggotanya membangun hubungan emosional dan didukung oleh karakteristik sebagai berikut:

- a. Visi yang sama, Visi yang sama dibentuk sebelum tim mulai bekerja sama. Visi ibarat peta dengan arah yang jelas dan menuntun anggota tim ke mana harus berjalan. Walaupun dalam perjalanannya anggota tim mengerjakan tugas yang berbeda-beda, akan tetapi pencapaian akhir akan menuju satu tujuan yang sama.

- b. Saling menghargai, Keberagaman dan perbedaan dalam tim menjadi dasar utama anggota tim untuk saling menghargai. Keberagaman dan perbedaan menyebabkan cara pandang yang berbeda dalam berbagai permasalahan. Saling menghargai dalam wujud sikap toleransi akan memperkuat persatuan dalam tim. Keberagaman dan perbedaan bahkan menjadi modal utama tim untuk lebih dinamis dan adaptif dengan berbagai perubahan yang terjadi.
- c. Komunikasi efektif, Komunikasi efektif ditandai dengan adanya saling pengertian, meningkatnya hubungan baik, dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan positif dari setiap anggota tim. Komunikasi efektif antara pemimpin dengan anggota tim dan antara anggota tim satu dengan yang lain, akan menumbuhkan rasa saling percaya dan kerja samayang baik. Semua anggota tim diberikan kesempatan untuk berpendapat, berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, dan diberikan umpan balik. Komunikasi efektif juga ditandai dengan keterbukaan informasi, yang akan membuat lingkungan kerja tim menjadi lebih sehat.
- d. Kepercayaan satu sama lain, Dampak dari komunikasi efektif adalah rasa saling percaya antar anggota tim. Saling percaya dibangun melalui proses interaksi yang intens antar anggota tim. Anggota tim mempunyai kepercayaan satu sama lain untuk menyelesaikan tugas bersama. Anggota tim juga mempunyai kepercayaan kepada pemimpinnya untuk membawa mereka pada tujuan yang telah ditentukan. Partisipasi semua anggota tim, pendapat, gagasan, ide-ide, kreativitas dan inovasi dihargai sebagaimana mestinya untuk kemajuan tim.
- e. Kemauan bekerja sama, Kerja sama membuat tim mampu menyelesaikan tugas sesuai target yang telah ditentukan. Semua anggota tim berkontribusi aktif dalam tugas sesuai dengan kapasitasnya masing-masing. Anggota tim dapat saling bantu dan saling melengkapi kekurangan satu sama lain. Kerja sama juga membuat tim lebih kuat mengatasi berbagai rintangan. Anggota tim yang paling lemah

sekalipun dapat diberdayakan untuk membantu tim mencapai tujuan.

- f. Rasa tanggung jawab, Anggota tim harus memahami dan bertanggung jawab terhadap tugasnya masing-masing. Tanggung jawab merupakan bentuk komitmen yang kuat terhadap tim dan tugas yang diberikan. Semua anggota tim berperan aktif sesuai tugas dan fungsinya masing-masing. Rasa tanggung jawab menghindarkan anggota tim dari sikap saling menyalahkan ketika terjadi masalah. Tanggung jawab menyebabkan beban yang dipikul tim menjadi lebih ringan, karena semua orang mengambil bagian untuk memikulnya.
- g. Disiplin, integritas dan kejujuran, Kualitas kinerja tim diukur dengan keberhasilan pencapaian target, yang berlandaskan pada nilai-nilai disiplin, integritas dan kejujuran. Nilai-nilai ini akan membuat tim lebih akuntabel, sehingga dapat mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya dengan baik. Tim dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, dan mengelola sumber daya dengan efektif dan efisien. Tim akan berjalan di jalur yang semestinya dengan taat azas dan taat aturan.
- h. Mendukung kemajuan Bersama, Anggota tim bisa jadi memiliki kompetensi yang setara, tetapi memiliki kapasitas yang berbeda-beda. Perbedaan itu semestinya dapat membuat anggota tim saling mendukung kemajuan bersama. Anggota tim yang kuat akan mendukung anggota tim yang lemah, untuk bisa *survive* dan meningkatkan kapasitasnya. *Transfer knowledge* antar anggota tim dan berbagai kegiatan pelatihan dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas Bersama
- i. Kiwa kepemimpinan, Tim yang solid tidak lepas dari peran pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan. Pemimpin ibarat nakhoda yang akan membawa tim menuju satu tujuan. Pemimpin membentuk visi dari mulai awal tim bekerja sama. Membagi tugas secara proporsional, serta melakukan monitoring dan evaluasi. Menerima umpan balik

dari semua anggota untuk perbaikan dan memberikan keputusan atas semua permasalahan. Merangkul semua anggota tim untuk maju dan mencapai tujuan bersama.

- j. Adaptasi dengan perubahan, Tim yang solid mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan yang mempengaruhi tim, baik yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal. Faktor internal berasal dari dalam tim sendiri, misalnya terjadi pergantian personel atau perubahan tugas. Sedangkan faktor eksternal berasal dari luar tim misalnya terjadi perubahan pada organisasi, aturan, jejaring kerja dan lain-lain. Adaptasi dengan perubahan menyebabkan tim mampu berkompetisi secara sehat. Adaptasi dengan perubahan juga menyebabkan tim *survive* menghadapi berbagai tantangan.

5. Komunikasi

Komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa Latin *communis* yang berarti 'sama'. *Communico, communicatio* atau *communicare* yang berarti membuat sama (*make to common*). Secara sederhana komunikasi dapat terjadi apabila ada kesamaan antara penyampaian pesan dan orang yang menerima pesan. Oleh sebab itu, komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk dapat memahami satu dengan yang lainnya (*communication depends on our ability to understand one another*). Manusia berkomunikasi untuk membagi pengetahuan dan pengalaman. Bentuk umum komunikasi manusia termasuk bahasa sinyal, bicara, tulisan, gerakan, dan penyiaran. Komunikasi dapat berupa interaktif, komunikasi transaktif|transaktif, komunikasi bertujuan|bertujuan, atau komunikasi tak bertujuan|tak bertujuan. Melalui komunikasi, sikap dan perasaan seseorang atau sekelompok orang dapat dipahami oleh pihak lain. Akan tetapi, komunikasi hanya akan efektif apabila pesan yang disampaikan dapat ditafsirkan sama oleh penerima pesan tersebut. Komunikator (*sender*) yang mempunyai maksud berkomunikasi dengan orang lain mengirimkan suatu pesan kepada orang yang dimaksud. Pesan

yang disampaikan itu bisa berupa informasi dalam bentuk bahasa ataupun lewat simbol-simbol yang bisa dimengerti kedua pihak.

- a. Pesan (*message*) itu disampaikan atau dibawa melalui suatu media atau saluran baik secara langsung maupun tidak langsung. Contohnya berbicara langsung melalui telepon, surat, e-mail, atau media lainnya.
- b. media (*channel*) alat yang menjadi penyampai pesan dari komunikator ke komunikan.
- c. Komunikan (*receiver*) menerima pesan yang disampaikan dan menerjemahkan isi pesan yang diterimanya ke dalam bahasa yang dimengerti oleh komunikan itu sendiri
- d. Komunikan (*receiver*) memberikan umpan balik (*feedback*) atau tanggapan atas pesan yang dikirimkan kepadanya, apakah dia mengerti atau memahami pesan yang dimaksud oleh si pengirim.

6. Manajemen Konflik

Konflik dalam sebuah bisnis memang sangat rawan, mengingat persaingan bisnis yang amatlah ketat menjadikan konflik tak dapat dihindari. Tetapi, konflik dapat diatasi dengan baik jika ada yang mengatur atau istilah lain ada manajemen yang mengatur. Dalam dunia bisnis sering disebut manajemen konflik. Manajemen adalah pengelolaan untuk mengatur sebuah organisasi atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan konflik adalah proses dua orang atau lebih yang melakukan tindakan untuk menyingkirkan orang lain. Jadi, manajemen konflik adalah sebuah pendekatan yang dilakukan serta diarahkan untuk komunikasi dengan pelaku konflik. Yang mana pelaku konflik dapat memengaruhi kepentingan bersama suatu organisasi.

Sedangkan menurut ahli Howard Ross, manajemen konflik adalah langkah yang diambil pihak ketiga dengan tujuan mengarahkan konflik ke hasil tertentu yang mungkin/tidak menghasilkan hasil akhir berupa penyelesaian konflik atau mungkin/tidak menghasilkan ketenangan atau hasil mufakat.

Dalam manajemen konflik ada beberapa tipe yang digunakan untuk menyelesaikan konflik yang ada, ada enam macam tipe manajemen konflik, yaitu :

a. *Accommodating*

Acomodating merupakan usaha yang dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai pendapat pihak yang terlibat konflik. Nantinya, akan digunakan untuk musyawarah atau menyelesaikan konflik tersebut. Namun, tetap mementingkan kepentingan dari salah satu pihak. Hal ini dapat merugikan salah satu pihak yang berkonflik.

b. *Avoiding*

Avoiding adalah sebuah upaya untuk menghindari sebuah konflik agar tidak terlibat di dalamnya. Hal ini menjadi cara yang efektif agar lingkungan terhindar dari konflik.

c. *Compromising.*

Berbeda dari *acomodating*, cara ini lebih memerhatikan kepentingan bersama. Dengan mendengarkan pendapat dari semua pihak dan memutuskan jalan keluar dengan tetap mementingkan kepentingan bersama menjadi cara yang adil bagi semua pihak. Cara ini akan memberikan solusi bagi semua pihak. Ada 4 bentuk kompromi yaitu separasi, atrasi, menyogok, dan mengambil keputusan secara kebetulan.

- 1) Separasi artinya pihak yang terlibat konflik dipisahkan untuk menyelesaikan konflik yang ada.
- 2) Atrasi artinya pihak yang berkonflik setuju dengan keputusan yang diambil pihak ketiga atau penengah.
- 3) Mengambil keputusan berdasarkan faktor kebetulan, dengan cara ini bisa dilakukan dengan hal-hal yang sederhana tapi tetap berpegang pada aturan yang berlaku.
- 4) Menyogok merupakan memberikan imbalan untuk pihak yang mengambil keputusan dengan tujuan pihaknya dapat dimenangkan dalam konflik tersebut. Hal ini mungkin curang, tetapi bergantung pihak masing-masing yang menyelesaikannya.

d. *Collaborating*

Collaborating merupakan cara menyelesaikan konflik dengan bekerja sama yang hasilnya memuaskan semua pihak. Semua pihak akan bekerja sama untuk menyelesaikan masalah dengan tetap memerhatikan kepentingan bersama.

e. *Competing*

Competing adalah cara yang digunakan dengan mengarahkan pihak yang terlibat konflik bersaing dan memenangkan kepentingan masing-masing pihak. Cara ini pastinya tidak akan memberikan solusi bagi kedua belah pihak dan yang pasti ada kalah ada yang menang.

f. *Conglomeration*

Conglomeration merupakan kombinasi atau campuran menyelesaikan konflik dengan cara menggabungkan lima tipe di atas. Tentunya cara ini akan lebih memakan banyak waktu dan tenaga.

B. Rangkuman

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk berperan aktif dalam melaksanakan peran kepemimpinan, baik peran sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara maupun pelatih untuk meningkatkan kinerja atau semangat kerja bagi pegawai/pengikut pada sebuah organisasi. Peran tersebut mempunyai pengaruh jika para pimpinan memiliki kemampuan menerapkan gaya kepemimpinan untuk menggerakkan pengikut ke arah pencapaian visi organisasi. Memadukan gaya kepemimpinan dengan karakteristik pengikut, maka akan organisasi menuju pada kesuksesan.

Seorang pemimpin dalam sebuah manajemen kualitas berpengaruh pada tindakan perusahaan dan di saat yang sama, orang-orang di perusahaan berpengaruh pula bagi pemimpinnya. Sebagai intinya, kepemimpinan yang efektif harus dilihat sebagai sebuah proses timbal balik/dua arah, pemimpin dan anak buah saling berpengaruh satu sama lain (Burns, 1978:9-28 dalam Darling). Faktor yang membentuk seorang manajer kualitas total sejati bukanlah kecerdasan, pendidikan, gaya hidup, ataupun latar belakangnya. Faktor dasar yang tampaknya menentukan bagi

kesuksesan tersebut adalah kemampuan manajer untuk berhubungan dengan setiap orang (Peters & Waterman, 1982:81 - 86 dalam Darling).

C. Tugas Case Studi

1. Perusahaan Google dimana pemimpinya yaitu Larry Page memiliki gaya kepemimpinannya yang bisa dibilang sangat bagus. Jika dilihat ke belakang, google sebenarnya hamper sama dengan banyak sector industry teknologi perusahaan lainnya kala awal merintis. Hanya memiliki sedikit pegawai, keuangan masih kacau dan kantor pun juga tidak ada atau masih bangunan kecil. Namun, berkat tangan dingin sang founder Larry Page yang adalah seorang mantan mahasiswa PhD di Standford University ini, Googel malah berkembang hingga sekarang. Bagi Larry Page, waktu adalah hal yang lebih berharga ketimbang harta apa pun di dunia. Untuk itulah selama ia memimpin Google hingga kini menjadi CEO untuk perusahaan induk Google, Alphabet, ia pun dikenal sebagai sosok yang selalu ingin memanfaatkan waktu dengan sebaik-baiknya. Larry Page bukanlah sosok yang suka membuang-waktunya bahkan ketika makan. Itulah mengapa, seperti dikutip dari The Cooper Review, ia selalu makan cracker dalam satu gigitan saja.

Waktu makan sangat ia perhatikan karena menurutnya waktu yang biasanya dihabiskan untuk makan berlama-lamaan bisa digunakan untuk mengerjakan tugas penting lain setelahnya.

Pelajaran kepemimpinan kedua yang bisa dicontoh dari seorang Larry Page adalah kebiasannya untuk selalu fokus pada apapun, terutama pada apa yang sedang dikerjakan. Sebagai contohnya, dalam beberapa waktu terakhir Google sedang getol-getolnya mengembangkan Internet of Things. Demi mempertahankan fokus ini, Larry Page pun 'memaksa' dirinya sendiri dan para *product manager* di Google untuk selalu menggunakan perangkat *mobile* yang terhubung dengan Internet of Things minimal selama satu hari dalam seminggu.

Dikutip dari Washington Post, langkah ini dilakukan oleh Larry Page untuk secara langsung menjajal langkah strategi yang hendak dicapai oleh perusahaan.

2. Kasus kedua masih dari perusahaan google tetap dalam hal ini kita akan membahas tentang kerja sama tim yang baik dari perusahaan ini. Larry Page selalu mendorong tiap Timnya Bekerja hingga batas kemampuan, Sebagai pemimpin yang baik, Larry Page dikenal sebagai sosok yang lebih suka mengambil keputusan dalam waktu yang cepat dan efisien. Oleh karena itu, tak heran jika Larry Page biasa terus menuntut tim yang ia pimpin untuk bisa bekerja dengan cepat dan tepat. Sehingga, mereka (tim) sampai di batas kemampuannya. Langkah ini diambil oleh Larry Page untuk turut serta mengembangkan kemampuan tim yang dipimpinnnya. Ia tak suka jika tim yang dipimpinnnya hanya memiliki kemampuan standar. Ia berharap setelah bekerja dengannya, tim akan memiliki kemampuan bekerja yang lebih baik lagi dan bisa menjadi sumber daya manusia unggul yang kerap menjadi rebutan perusahaan lain. Dan yang paling penting selalu di tanamkan dalam setiap anggota timnya yaitu jangan pernah puas, lakukan lebih dari yang diharapkan. Selama memimpin Google hingga kini Alphabet, Larry Page selalu berusaha untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari yang diharapkan orang lain padanya. Untuk itulah, Larry Page kerap mengharapakan agar para karyawan yang dipimpinnnya bisa menghasilkan karya terbaik. Ia tak suka jika karyawan yang dipimpinnnya hanya sekedar bekerja menghasilkan sebuah karya demi memenuhi kewajiban. Alih-alih untuk memenuhi target, Larry Page lebih suka jika tim yang dipimpinnnya bisa melakukan langkah terbaik demi kebaikan dan peningkatan kemampuan sang karyawan atau tim itu sendiri.

D. Tes Formatif

1. Fungsi pemimpin dalam meyakinkan anggota organisasi untuk menjalankan tugasnya sebaik mungkin merupakan fungsi...
 - a. Struktural
 - b. Penegak kepatuhan
 - c. Pemberian penghargaan
 - d. Fungsi pengembangan
2. Berusaha memotivasi pengikut melalui pemberian imbalan merupakan salah satu ciri dari kepemimpinan...
 - a. Transformasional
 - b. Formal
 - c. Transaksional
 - d. Informal
3. Perilaku kepemimpinan transformasional yang dapat memotivasi antusiasme di antara para pengikutnya terhadap tugas-tugas kelompok merupakan perilaku...
 - a. Kharismatik
 - b. Konsiderasi individual
 - c. Stimulus intelektual
 - d. Inspirasi dan memotivasi
4. Dampak negatif penggunaan gaya kepemimpinan agitator pada kehidupan organisasi, antara lain
 - a. Anggota organisasi cenderung pasif
 - b. Produktivitas organisasi rendah
 - c. Organisasi tidak berkembang
 - d. Tercipta situasi organisasi yang labil
5. Bila pemimpin ingin melakukan perubahan tetapi terdapat oposisi, maka jenis kekuasaan yang relatif tepat digunakan adalah
 - a. *Legitimate dan expert power*
 - b. *Expert and referent power*
 - c. *Coercive power*
 - d. *Reward power*

6. Kemampuan untuk bekerjasama menuju visi yang sama merupakan pengertian dari ...
 - a. Efektifitas
 - b. Kerja sama tim
 - c. Rencana
 - d. Kemajuan.
7. Perilaku kepemimpinan transformasional yang dapat memotivasi antusiasme diantarpada pengikutnya terhadap tugas-tugas kelompok merupakan perilaku...
 - a. Kharismatik
 - b. Konsiderasi individual
 - c. Stimulus intelektual
 - d. Inspirasi dan memotivasi
8. Cara yang digunakan dengan menggerakkan pihak yang terlibat konflik bersaing dan memenangkan kepentingan masing-masing pihak. merupakan pengertian dari ...
 - a. *Competing*
 - b. *Collaborating*
 - c. *Conglomeration*
 - d. *Avoiding*
9. Ada empat bentuk kompromi kata berikut merupakan arti dari pihak yang berkonflik setuju dengan keputusan yang diambil pihak ketiga atau menengah.
 - a. Separis
 - b. Menyogok
 - c. Mengambil keputusan secara kebetulan
 - d. Atrasi
10. Memberi umpan balik atau tanggapan atas pesan yang dikirim padanya, apakah dia mengerti atau memahami pesan yang dimaksud oleh si pengirim. Ini merupakan pengertian dari ...
 - a. Komunikator
 - b. Pesan
 - c. Media
 - d. Komunika

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir Chapter ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi + 1

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan

90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan + pada Chapter 7 **Bagus**, Jika masih di bawah 80% Anda harus mengulangi materi + 1 pada Chapter 6, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

E. Kunci Jawaban Tes Formatif

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

BAB 9

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DAN PEMECAHAN MASALAH

Peneliti perilaku, pakar riset bisnis, dan manajer berpendapat bahwa sebagian besar bawahan dalam suatu organisasi menginginkan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Mereka berpendapat bahwa partisipasi yang lebih besar dalam pengambilan keputusan mengarah pada peningkatan komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja, pertumbuhan dan pengembangan pribadi, dan penerimaan inovasi. Cara pemimpin berinteraksi dengan bawahan lebih bergantung pada brainstorming dan kerjasama daripada otoritas. Selain kepuasan bawahan yang lebih besar dan, sebagai hasilnya, usaha yang lebih besar, produktivitas tenaga kerja yang lebih besar, dan efektivitas yang lebih besar. Pembela pandangan ini memiliki alasan lain bagi bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan adalah pendekatan sistematis terhadap masalah yang dihadapi. Pendekatan ini melibatkan mengetahui sifat masalah yang dihadapi, mengumpulkan fakta dan data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, menganalisis masalah menggunakan fakta dan data, menemukan alternatif solusi, menganalisis setiap alternatif untuk menemukan alternatif

Dalam Chapter ini akan di jelaskan mengenai Pengambilan keputusan dan Pemecahan Masalah . Setelah mempelajari Chapter ini mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan definisi dan proses pengambilan keputusan
2. Menjelaskan metode pemecahan dan pencegahan timbulnya masalah
3. Menjelaskan alat-alat pemecahan masalah dan pengambilan keputusan
4. Menjelaskan proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah secara ilmiah
5. Menjelaskan apa saja aspek-aspek dalam pengambilan keputusan?

A. Definisi Pengambilan Keputusan

Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Namun kalau kita coba lihat pendapat para ahli, maka dapat kita temukan ada begitu banyak definisi atau pengertian pengambilan keputusan diantaranya adalah definisi atau pengertian yang dikemukakan oleh G.R. Terry. Menurut G.R. Terry pengambilan keputusan adalah pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin. Menurut Claude S. George, JR, pengambilan keputusan merupakan proses yang dikerjakan oleh kebanyakan manajer yang berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran, pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif. Horold dan Cyril O'Donnell berpendapat pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat. Sementara, P. Siagan berpandangan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan. Dari beberapa definisi atau pengertian pengambilan keputusan yang telah dikemukakan, diperoleh gambaran singkat bahwa pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang dilakukan secara sistematis untuk pemecahan masalah.

Proses Pengambilan Keputusan

Kegiatan pengambilan keputusan pada prinsipnya meliputi setidaknya empat aktivitas, Aktivitas yang pertama adalah kegiatan intelegensi. Kegiatan inteligensia di sini merupakan kegiatan mengamati lingkungan untuk kepentingan membuat keputusan. Kedua, kegiatan perancangan. Kegiatan menemukan, mengembangkan dan analisis berbagai kemungkinan tindakan dalam rangka pembuatan keputusan. Ketiga, kegiatan pemilihan, yaitu kegiatan memilih atau menentukan tindakan tertentu dari berbagai alternatif tindakan yang dapat diambil. Terakhir, keempat, kegiatan peninjauan. Tindakan yang telah dipilih

kemudian dilaksanakan dan dievaluasi. Bila proses pengambilan keputusan dianalisis, maka analisis tersebut sebenarnya tidak jauh berbeda dengan analisis proses kebijakan. Ini karena komponen proses kebijakan juga merupakan komponen proses pengambilan keputusan yang meliputi masalah kebijakan, alternatif kebijakan, tindakan kebijakan, hasil kebijakan, pola pelaksanaan kebijakan.

Sebagai suatu proses, pengambilan keputusan terdiri dari beberapa tahapan. Banyak pendapat yang dapat diacu terkait tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan. Seperti misalnya pendapat G.R Terry, Peter F Drucker dll. Dari semua pendapat para ahli tentang proses pengambilan keputusan, dapat disimpulkan bahwa tahapan setiap proses pengambilan keputusan senantiasa terdiri dari

1. Tahap Identifikasi Masalah Inti/Utama

Untuk dapat mengidentifikasi masalah inti atau utama, perlu dipahami lebih dulu apa yang dimaksud dengan masalah. Beberapa ahli mendefinisikan masalah sebagai pertanyaan yang harus dijawab. Ada pula yang mendefinisikan masalah sebagai sebuah kesenjangan antara harapan dan kenyataan yang harus diatasi. Juga ada yang mengartikan masalah sebagai penyimpangan dari kondisi normal. Apapun definisi masalah yang digunakan, bagaimanapun Identifikasi masalah tetaplah merupakan tahapan yang kritis. Sekali terjadikesalahan dalam penentuan masalah, maka keputusan yang dihasilkan tidak akan pernah dapat memperbaiki keadaan.

2. Pengumpulan Data Dan Analisis

Pengumpulan data dan analisis pada tahap dua ini berbeda dengan pengumpulan data pada tahap identifikasi masalah. Perbedaannya ada pada tujuan. Tujuan pengumpulan data pada tahap dua ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang kemungkinan alternatif solusi yang bisa dilakukan, berikut analisis alternatif terkait konsekuensi-yang timbul dari setiap alternatif. Langkah-langkah pengumpulan data pada tahap ini anatara lain (1) menentukan metode pengumpulan data yang tepat, cepat dalam rangka mendapatkan data yang relevan dan valid. (2) menentukan

skala prioritas terhadap data yang akan dikumpulkan, (3) mengklasifikasi data yang terhimpun. Bagaimanapun yang perlu dicatat adalah bahwa data yang dikumpulkan adalah data yang relevan dan berkualifikasi. Beberapa kualifikasi data yang berkategori baik adalah (1) data tersebut memiliki hubungan dengan obyek masalah (2) data dikumpulkan pada waktu yang tepat (3) pencarian dan penggunaan data harus sesuai aturan yang berlaku. Data yang dicari dengan menggunakan cara-cara yang menyalahi aturan/ tradisi/ nilai-nilai dan mengganggu orang lain akan melahirkan masalah baru, (4) kecermatan data harus bersifat kredibel, terbatas, akurat dan tidak saling bertentangan.

3. Tahap Penentuan Alternatif Keputusan Berikut Konsekuensi-Konsekuensi positif/negatif setiap alternatif.

Sama halnya dengan tahap identifikasi masalah, tahap penentuan alternatif keputusan juga memerlukan data dan informasi. Semakin lengkap data relevan yang tersedia, semakin baik alternatif-alternatif keputusan yang dapat dipilih. Berdasarkan data yang diperoleh, dicoba dicari berbagai alternatif keputusan. Beberapa cara atau metode untuk mendapatkan gagasan alternatif keputusan diantaranya adalah metode Osborn (curah pendapat) dan metode curah pendapat tertulis. Dalam tahap penentuan alternatif, terdapat setidaknya ada dua langkah yang harus dilakukan. Pertama, langkah pemetaan alternatif yang dilakukan untuk mendapatkan berbagai kemungkinan alternatif keputusan. Kedua langkah penilaian alternatif dimana setiap alternatif dinilai plus minusnya.

4. Pemilihan Alternatif "Terbaik".

Dalam menentukan satu alternatif terbaik, ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan antara lain: (i) tingkat resiko (ii) tenaga dan pikiran yang dibutuhkan (iii) jumlah dan kualitas sumberdaya manusia yang dibutuhkan, (iv) waktu. Bila dua alternatif memiliki kualitas yang sama, maka dipilih alternatif yang memiliki jangkauan waktu yang lebih luas. (v) aspek ekonomi. Artinya memilih alternatif yang memiliki dampak

ekonomi yang paling menguntungkan. (vi) Dapat dilaksanakan. Pemecahan masalah harus bersifat praktis, tidak terlalu spekulatif namun juga tidak takut berinovasi.

5. Pelaksanaan Keputusan

Pertama-tama perlu dibedakan lebih dulu antara istilah-istilah membuat keputusan, mengambil keputusan, dan mengeluarkan keputusan. Membuat keputusan merupakan proses dari awal sampai akhir untuk mencapai sebuah hasil yang baik yaitu pemecahan masalah. Mengambil keputusan merupakan salah satu tahap dalam proses pengambilan keputusan yakni memilih alternatif terbaik. Mengeluarkan keputusan merupakan langkah yang komplisit diantara langkah-langkah manajemen yang terdiri dari perencanaan, hingga pengawasan dan penilaian. Kelayakan sebuah keputusan terletak pada pelaksanaannya. Oleh karena itu, keputusan yang dikeluarkan harus terdiri dari beberapa unsur yaitu surat keputusan, orang yang menerima/ melaksanakan keputusan, perencanaan, distribusi tanggung jawab dan wewenang, skedul waktu dan anggaran belanja.

6. Pemantauan Dan Evaluasi Pelaksanaan Keputusan

Proses supervisi dan evaluasi diperlukan untuk memastikan bahwa fase pelaksanaan keputusan tetap terjaga dan penuh vitalitas. Sekaligus sebagai upaya untuk mengantisipasi adanya perubahan situasi atau hal-hal yang terjadi dan diluar perkiraan.

Metode Pemecahan Dan Pencegahan Timbulnya Masalah

Dalam hal ini ada dua model untuk pemecahan masalah yang sekaligus mengarah pada perbaikan berkesinambungan. Kedua model tersebut adalah:

1. Siklus Deming

Terdiri atas empat komponen utama yang masing-masing dapat terperinci menjadi beberapa langkah. Salah satu murid Deming, yaitu William W.Scherkenbach menguraikan model tersebut sebagai berikut: Mengembangkan Rencana untuk perbaikan (PLAN). Meskipun belum terjadi masalah,

sebaiknya disusun rencana perbaikan, terutama yang berkaitan dengan proses. Rencana perbaikan ini meliputi empat langkah berikut:

- a. Identifikasi peluang dilakukannya perbaikan,
- b. Dokumentasi proses yang ada saat ini,
- c. Menciptakan visi proses yang diperbaiki,
- d. Menentukan cakupan usaha perbaikan.

Melaksanakan rencana yang dibuat (DO) ,Rencana yang disusun diimplementasikan secara bertahap, mulai dari skala kecil selama periode waktu tertentu. Memeriksa hasil yang dicapai (CHECK) Hasil implementasi rencana diperiksa dan dicatat akan dijadikan dasar bagi langkah penyesuaian dan perbaikan Melakukan penyesuaian bila diperlukan (ACT) . Langkah selanjutnya adalah mengulangi siklus untuk rencana perbaikan selanjutnya dengan kembali pada komponen pertama (PLAN) dari model Deming.

2. Metode Perry Johnson

Metode ini merupakan pendekatan yang dapat diterapkan dalam TQS sehubungan dengan 3 karakteristik berikut: mengutamakan kerja sama tim dalam pemecahan masalah, berfokus pada perbaikan berkesinambungan serta memperlakukan masalah sebagai sesuatu yang wajar atau normal karena adanya perubahan. Metode pemecahan masalah Perry Johnson meliputi langkah- langkah berikut: (1) membentuk tim pemecahan masalah, (2) mendiskusikan daftar masalah yang dihadapi, (3) membatasi daftar masalah, (4) mendefinisikan masalah, (5) memilih dan memprioritaskan masalah yang akan diatasi, (6) mengumpulkan informasi mengenai masalah yang dihadapi, (7) berusaha menemukan solusi optimal, (8) implementasi solusi optimum.

Alat-Alat Pemecahan Masalah Dan Pengambilan Keputusan

Model-model masalah yang ada dapat menghasilkan keputusan yang dapat menghasilkan keputusan yang baik.Beberapa alat pemecahan masalah yang banyak dijumpai

antara lain:

1. Metode Delphi

Teknik Ini pada dasarnya merupakan pengumpulan pendapat dari banyak orang (khususnya sekelompok ahli) melalui surat atau pos. Metode ini dapat juga digunakan bersama dengan Quality Function Deployment(QFD), metode ini pertama kali dikembangkan oleh Olaf Helmer di Rand Corporation pada dekade 1950 an.

2. Analisis Dampak Silang (*Cross-impact Analysis*)

Teknik ini dikembangkan oleh Gordon dan Helmer. Jenis data yang pertama adalah probabilitas yang diestimasi, dimana perkembangan ini terjadi dalam periode tertentu dimasa yang akan datang.

3. Metode Tujuan Silang (*Cross-Purpose Matrix*)

Teknik ini bermanfaat untuk merangsang diskusi mengenai usulan berbagai macam sasaran dalam aktivitas tim.

4. Simulasi / Permainan

Teknik ini memungkinkan kejadian dimasa yang akan datang dibuat dengan menggunakan permainan spekulasi.

5. Ekstrapolasi Trend

Teknik ini menggunakan trend dimasa lalu dan saat ini untuk memprediksi trend yang akan datang.

a. Penulisan Skenario

Biasanya digunakan untuk merangsang pemikiran mengenai perubahan positif terhadap sasaran dan prioritas sasaran. Fokusnya adalah untuk menunjukkan bagaimana keterkaitan kejadian tertentu akan menyebabkan hasil yang diinginkan.

b. Analogi Historis

c. Teknik ini digunakan untuk menentukan bahwa halangan/hambatan dimasa lalu dapat dikenali dan dihindari di masa yang akan datang.

1) Curah Pendapat (*Brainstorming*)

Teknik ini merangsang keluarnya ide dalam suatu tim, terutama pemecahan masalah.

2) Sesi Buzz (*Buzz Session*)

Teknik ini digunakan dalam penemuan atau konferensi dengan membagi anggotanya dalam sub kelompok untuk mendiskusikan suatu topik dan membagi reaksi mereka dengan seluruh anggota kelompok.

3) Fishbowl

Teknik ini bermanfaat iuntuk mengumpulkan ide dari kelompok tertentu atau untuk mempresentasikan gagasan suatu komite.

4) Analisis Force Field

Prosedur ini menganalisis masalah dengan mempertimbangkan tujuan dan mendaftar faktor yang menunjang maupun menghambat pencapaian tujuan tersebut. Teknik ini membantu untuk mengidentifikasi strategi yang akan membantu pencapaian tujuan.

Selain alat-alat diatas, pakar kualitas W.Edwards Deming mengajukan cara Pemecahan masalah melalui *statistical process control* (SPC) yang dilandasi 7 alat statistik utama yaitu:

1. diagram sebab dan akibat
2. check sheet
3. diagram pareto
4. run chart dan control chart.
5. histogram
6. stratifikasi
7. scatter diagram

Diluar 7 alat statistik utama tersebut, Lmai(1992) menambahkan 7 alat baru yang dibutuhkan dalam bidang penyempurnaan kualitas produk, penekanan biaya, pengembangan produk baru dan penyebarluasan kebijakan sebagai berikut:

1. F diagram hubungan (relations diagram)
2. F diagram afinitas
3. F diagram pohon (tree diagram)

4. F diagram matriks
5. F diagram matriks analisis data
6. F process decision program chart (PDPC)
7. F diagram panah (Arrow Diagram)

B. Rangkuman

Kegiatan pengambilan keputusan pada prinsipnya meliputi setidaknya empat aktivitas, Aktivitas yang pertama adalah kegiatan intelegensi. Kegiatan inteligensia di sini merupakan kegiatan mengamati lingkungan untuk kepentingan membuat keputusan. Kedua, kegiatan perancangan. Kegiatan menemukan, mngembangkan dan analisis berbagai kemungkinan tindakan dalam rangka pembuatan keputusan. Ketiga, kegiatan pemilihan, yaitu kegiatan memilih atau menentukan tindakan tertentu dari berbagai alternatif tindakan yang dapat diambil. Terakhir, keempat, kegiatan peninjauan.

Tindakan yang telah dipilih kemudian dilaksanakan dan dievaluasi. Bila proses pengambilan keputusan dianalisis, maka analisis tersebut sebenarnya tidak jauh berbeda dengan analisis proses kebijakan. Ini karena komponen proses kebijakan juga merupakan komponen proses pengambilan keputusan yang meliputi masalah kebijakan, alternatif kebijakan, tindakan kebijakan, hasil kebijakan, pola pelaksanaan kebijakan.

Proses pengambilan keputusan menurut G. R. Terry, Peter F et.l, terdiri dari : (a). Identifikasi masalah inti, (b). Pengumpulan data dan melakukan analisis, (c.) Penentuan alternatif keputusan berikut konsekuensi positif / negative , (d.) Pemilihan alternatif terbaik, (e.) Pelaksanaan keputusan, (f). Pemantauan dan evaluasi.

C. Tugas

Untuk memperdalam pemahaman anda mengenai materi di atas kerjakan tugas Latihan berikut !

1. Jelaskan apa yang di maksud proses pengambilan keputusan
2. Uraikan proses pengambilan keputusan menurut G,R, Terry dan Peter F ?

D. Tes Formatif

1. Pengambilan keputusan ilmiah dipusatkan pada upaya mengatasi berbagai masalah utama yang dihadapi perusahaan. Sumber pokok masalah ilmiah yang sering menimbulkan kompleksitas atau keruwetan dalam perusahaan. Jenis-jenis kompleksitas yang timbul antaralain adalah ...
 - a. Kesalahan dan kerusakan, kemacetan dan penundaan, inefisiensi serta variasi/penyimpangan
 - b. Kesalahan dan kerusakan, kemacetan dan penundaan, efisiensi serta variasi/penyimpangan
 - c. Kesalahan dan keusangan, kemacetan dan pelaksanaan, efisiensi serta variasi/penyimpanan
 - d. Kesalahan dan keusangan, kemacetan dan pelaksanaan, inefisiensi serta variasi/penyimpanan
2. Terdapat tiga aspek penting dalam proses pengambilan keputusan dalam perusahaan.
Dibawah ini yang bukan termasuk kedalam aspek-aspek penting tersebut adalah ...
 - a. Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan
 - b. Peranan informasi dalam proses pengambilan keputusan
 - c. Pentingnya kreativitas dalam proses pengambilan keputusan
 - d. Pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penelitian yang matang atas alternatif dan tindakan
3. Kreativitas dapat dipandang sebagai suatu pendekatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang bersifat imajinatif, orisinil dan inovatif. Van Oech berpendapat proses kreatif berlangsung dalam 4 tingkatan, yaitu ...
 - a. Persiapan, momen inspirasi, peninjauan, verifikasi
 - b. Persiapan, inkubasi, wawasan, verifikasi
 - c. Inkubasi, wawasan, momen inspirasi, verifikasi
 - d. Inkubasi, memperkokoh ide-ide, wawasan, verifikasi

4. Terdapat strategi yang dapat digunakan manajer untuk membantu para karyawan agar dapat berpikir secara kreatif, salah satunya adalah dengan tinjauan terhadap literatur tentang masalah yang dihadapi, kemudian disebar kepada karyawan untuk merangsang cara berpikir dan memunculkan ide baru yang merupakan pengertian dari ...
 - a. *Idea attribution*
 - b. *Listening*
 - c. *Idea vending*
 - d. *Writing*
5. Berikut ini yang merupakan pengertian dari idea attribution adalah ...
 - a. Dilakukan dengan jalan memberikan semacam gambaran atau potongan ide dan kemudian mendorong karyawan untuk mengembangkannya menjadi ide utuh
 - b. Dilakukan dengan tinjauan terhadap literatur tentang masalah yang dihadapi, kemudian disebar kepada karyawan untuk merangsang cara berpikir dan memunculkan ide baru
 - c. Dilakukan dengan mendengarkan setiap ide serta permasalahan karyawan di tempat kerja. Dengan demikian karyawan akan terangsang untuk menyampaikan ide
 - d. Dilakukan dengan meninjau dan memeriksa keputusan untuk menentukan apakah benar-benar dapat berjalan dengan baik
6. Berikut urutan proses pemilihan pasar yang benar adalah ...
 - a. Positioning, Targeting, Segmentasi
 - b. Segmentasi, Targeting, Positioning
 - c. Targeting, Segmentasi, Positioning
 - d. Segmentasi, Positioning, Targeting

7. Ketika merancang sistem produksi, manajemen harus mempertimbangkan, kecuali ...
 - a. Lokasi dan tata letak
 - b. Rancangan produk
 - c. Penilaian pegawai
 - d. Proses produksi
8. Perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, integrasi, dan PHK (pemutusan hubungan kerja) dengan SDN untuk mencapai sasaran perusahaan merupakan aspek ...
 - a. Manajemen Administrasi
 - b. Manajemen Produk
 - c. Manajemen Keuangan
 - d. Manajemen Personalia
9. Tindakan memantau kinerja atau membandingkan hasil-hasil dengan tujuan, serta tindakan mengadakan perbaikan, serta penafsiran umpan balik kinerja sebagai dasar tindakan konstruktif dan perbaikan jika dipandang perlu, adalah pengertian dari fungsi manajemen ...
 - a. Organizing
 - b. Coordinating
 - c. Actuating
 - d. Controlling
10. Menentukan sumber dana yang dibutuhkan, penyusunan anggaran pengeluaran, serta melakukan pengawasan terhadap penggunaan keuangan, merupakan proses yang dijalani oleh manajemen ...
 - a. Personalia
 - b. Produksi
 - c. Keuangan
 - d. Pemasaran

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir Chapter ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi + 1

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$$

Arti tingkat penguasaan

- 90 - 100% = baik sekali
- 80 - 89% = baik
- 70 - 79% = cukup
- < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan + 2 **Bagus**, Jika masih di bawah 80% Anda harus mengulangi materi + 1, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

E. Kunci Jawaban Tes Formatif 1

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

F. Glosarium

- Cross-Purpose Matrix* : metode silang dalam matrix
- Organizing* : melakukan pengorganisasian
- Coordinating* : melakukan kegiatan koordinasi

Actuating : melakukan aktualisasi diri Pengambilan Keputusan Dan Pemecahan Masalah Secara Ilmiah

G. Pengambilan Keputusan

Salah satu kunci sukses dalam TQM adalah penggunaan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Inti dari metode perbaikan kualitas adalah pendekatan ilmiah. Metode ini menggunakan berbagai data, alat dan teknik statistika. Meskipun terdengar rumit, pendekatan ilmiah adalah suatu cara sistematis bagi setiap individu dan tim untuk dapat memahami setiap proses. Sehingga dapat diartikan bahwa:

1. Pengambilan keputusan lebih didasarkan pada data daripada dugaan.
2. Mencari sumber penyebab suatu masalah, bukan bereaksi pada gejala, dan
3. Mencari solusi permanen, bukannya mendasarkan pada perbaikan dalam waktu singkat.

Pengambilan keputusan ilmiah dipusatkan pada upaya mengatasi berbagai masalah utama yang dihadapi perusahaan, sesuai dengan prinsip Pareto, yaitu berusaha mengatasi sumber masalah pokok dan bukan gejalanya. Sumber pokok masalah ilmiah yang sering menimbulkan kompleksitas atau keruwetan dalam perusahaan. Jenis-jenis kompleksitas yang timbul antara lain adalah: kesalahan dan kerusakan, kemacetan dan penundaan (keterlambatan), inefisiensi serta variasi/penyimpangan.

H. Aspek-Aspek Dalam Pengambilan Keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan suatu perusahaan terdapat tiga aspek penting, yaitu:

1. Keterlibatan Karyawan dalam Proses Pengambilan Keputusan
Dalam TQM diyakini bahwa adanya keterlibatan karyawan akan dapat mendukung penyempurnaan proses pengambilan keputusan. Berikut beberapa manfaat lainnya:
 - a. Karyawan akan memiliki rasa kepemilikan dan bertanggungjawab terhadap proses yang pembuatannya

- melibatkan mereka.
- b. Manajer dapat memperoleh gambaran lebih akurat mengenai masalah yang sesungguhnya terjadi dan mendapatkan daftar kemungkinan solusi potensial yang lebih komprehensif.
 - c. Dapat membantu para manajer dalam melakukan evaluasi dan pemilihan alternative secara lebih baik.

Umumnya keterlibatan karyawan tersebut diwujudkan dengan pembentukan kelompok atau tim. Pembentukan kelompok ini memiliki kebaikan antara lain:

- a. Dalam pengembangan tujuan, kelompok dapat memberikan sumbangan pemikiran dan pengetahuan yang lebih besar.
- b. Dalam identifikasi alternative, usaha-usaha individual para anggota kelompok dapat memungkinkan pencarian yang lebih luas dalam berbagai fungsional organisasi.
- c. Dalam evaluasi alternative, kelompok memiliki kerangka pandangan yang lebih luas.
- d. Pemilihan alternative memungkinkan kelompok dapat lebih menerima resiko dibandingkan pembuatan keputusan individual.

I. Peranan Informasi dalam Proses Pengambilan Keputusan

Dalam situasi persaingan yang ketat, pengetahuan dan akses terhadap sumber informasi merupakan kekuatan yang bisa menghasilkan keunggulan dari keputusan yang dibuat. Manajer memerlukan informasi yang akurat, up to date dan komprehensif dalam mengambil keputusan, walaupun informasi tersebut belum menjamin keputusan yang dihasilkan akan baik.

Apabila manajer menerima informasi yang jauh lebih banyak daripada yang sanggup di proses tepat pada waktunya, maka ia mengalami fenomena yang disebut information overload. Keadaan ini menyebabkan hal-hal berikut:

1. Kebingungan
2. Frustrasi
3. Memberikan perhatian berlebihan pada hal-hal yang tidak

penting

4. Kurang memperhatikan hal-hal yang penting
5. Terjadi kelambatan yang tidak perlu dan tidak produktif

Ada beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk menghindari terjadinya *information overload*, yaitu:

1. Memeriksa semua laporan reguler yang diterima.
2. Membentuk format atau susunan laporan yang efisien dan sesuai dengan keinginan pengambil keputusan.
3. Menggunakan MIS (*Management Information System*) database dengan memanfaatkan terminal komputer atau jaringan PC (online).

J. Pentingnya Kreativitas dalam Proses Pengambilan Keputusan

Kreativitas dapat dipandang sebagai suatu pendekatan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang bersifat imajinatif, orisinal dan inovatif. Agar dapat bertahan dalam pasar yang selalu berkembang dan berubah dengan cepat, suatu organisasi harus dapat melakukan perubahan dan penyesuaian dengan cepat. Hal ini tentu membutuhkan kreativitas dalam organisasi tersebut. Van Oech berpendapat proses kreatif berlangsung dalam 4 tingkatan, yaitu:

1. Persiapan (*preparation*) meliputi langkah belajar, menambah pengalaman, serta menyimpan atau mengumpulkan informasi di bidang tertentu.
2. Inkubasi yaitu mengembangkan, mengubah, menumbuhkan, serta memperkuat ide-ide. Inkubasi seringkali merupakan fungsi dari pikiran bawah sadar.
3. Wawasan atau pengertian (*insight*) atau momen inspirasi. Pada saat ini muncullah solusi potensial semakin jelas.
4. Verifikasi meliputi peninjauan dan pemeriksaan terhadap keputusan untuk menentukan apakah benar-benar dapat berjalan.

Ada 3 strategi yang dapat digunakan manajer untuk membantu para karyawan agar dapat berpikir secara kreatif, yaitu:
/strategi merangsang kreativitas

1. *Idea Vending*

Dilakukan dengan tinjauan terhadap literatur tentang masalah yang dihadapi, kemudian disebarkepada karyawan untuk merangsang cara berpikir dan memunculkan ide baru.

2. *Listening*

Dilakukan dengan mendengarkan setiap ide serta permasalahan karyawan di tempat kerja. Dengan demikian karyawan akan terangsang untuk menyampaikan ide.

3. *Idea Attribution*

Dilakukan dengan jalan memberikan semacam gambaran atau potongan ide dan kemudian mendorong karyawan untuk mengembangkannya menjadi ide utuh.

K. Rangkuman

Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang dilakukan secara sistematis untuk pemecahan masalah. Ada 6 tahapan disetiap proses pengambilan keputusan yang terdiri dari; tahap identifikasi masalah inti/utama, pengumpulan data dan analisis, tahap penentuan alternatif keputusan berikut konsekuensi- konsekuensi positif/negatif setiap alternatif, pemilihan alternatif "terbaik" serta pelaksanaan keputusan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan keputusan.

Terdapat 2 model untuk pemecahan masalah yang sekaligus mengarah pada perbaikan berkesinambungan. Kedua model tersebut adalah siklus deming dan metode perry Johnson. Beberapa alat pemecahan masalah yang banyak dijumpai antara lain: Metode Delphi, Analisis Dampak Silang (Cross-impact Analysis), Metode Tujuan Silang (Cross-Purpose Matrix), Simulasi / Permainan, Ekstrapolasi Trend, Penulisan Skenario, Analogi Historis, Analisis control Charting, Curah Pendapat (Brainstorming), Sesi Buzz (Buzz Session), Fishbowl dan Analisis Force Field.

Pengambilan keputusan ilmiah dipusatkan pada upaya mengatasi berbagai masalah utama yang dihadapi perusahaan, sesuai dengan prinsip Pareto, yaitu berusaha mengatasi sumber masalah pokok dan bukan gejalanya. Sumber pokok masalah ilmiah yang sering menimbulkan kompleksitas dalam perusahaan, antara lain adalah: Kesalahan dan kerusakan, Kemacetan dan penundaan (keterlambatan), Inefisiensi dan Variasi/penyimpangan.

L. Tugas

1. Jelaskan kedua model pemecahan masalah yang mengarah pada proses berkesinambungan, model deming dan perry johnson

TUGAS CASE STUDY

Kasus Pengambilan Keputusan

2. Kasus Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Berikut contoh kasus pemecahan masalah dan pengambilan keputusan . Tanggal 6 Juli 2017, Bapak Bambang, CEO perusahaan smartphone TELPON yang kharismatik melakukan praktek diskriminasi harga sebagai strategi pemasarannya. Bapak Bambang mencoba menurunkan harga produk smartphne mereka yang sangat sukses sekitar Rp.1.000.000 dari harga semula sebesar Rp. 6.000.000 yang merupakan harga perkenalan yang telah ada sekitar 2 bulan.Setelah menurunkan harga produk smartphone ,ia menerima email yang sangat banyak dari para pelanggan yang kecewa serta marah.Tetapi 5 hari setelah itu,Bapak Bambang menawarkan Rp. 500.000 kredit yang bisa di pakai di toko TELPON serta online store kepada para pelanggan yang telah membayarnya penuh.

3. Kasus Masalah Grosir

Salah satu permasalahan yang sering dihadapi grosir adalah bagaimana menentukan tingkat persediaan (stock) barang agar permintaan konsumen terpenuhi dan biaya gudang (tempat penyimpanan barang) tersebut tidak terlalu mahal. Hal ini selalu menjadi tujuan karena ketidakmampuan memberikan solusi yang optimal akan menghasilkan dua jenis kerugian

dalam usaha grosir. Sebagai contoh khusus, diambil masalah grosir buah yang menjual buah strawberry. Buah ini mempunyai masa (waktu) jual yang terbatas, dalam arti jika tidak terjual pada hari pengiriman, maka tidak akan laku dijual pada hari berikutnya. Jika diandaikan harga pengambilansatu keranjang strawberry adalah \$20, dan grosir akan menjualnya dengan harga \$50 satu keranjang. Berapa keranjangkah persediaan yang perlu diambil setiap hari oleh grosir agar mendapat resiko kerugian minimum, atau agar mendapat keuntungan maximum? Hal ini dapat diselesaikan dengan konsep peluang jika informasi tentang jumlah data penjualanbeberapa hari yang lalu ada dicatat. Untuk membahas kasus ini selanjutnya diandaikan data penjualan selama 100 hari yang lalu tercatat sebagai berikut:

Tabel 1. Data Penjualan

Jmlah Strawberry Terjual Jumlah Hari (Dalam Satuan Keranjang)	Penjualan
10	15
11	20
12	40
13	25
Jumlah	100

Analisis Keputusan :

Analisis keputusan yang dimaksud disini adalah suatu rangkaian proses dalam membahas permasalahan yang dikemukakan di atas. Hal ini dapat dilakukan dengan memperkenalkan konsep jenis kerugian yang ditimbulkan, pemakaian konsep peluang, dan perhitungan ekspektasi kerugian.

4. Kasus Aspek-Aspek Dalam Pengambilan Keputusan

PT. Unilever Indonesia Tbk menyatakan pertumbuhan penjualannya sebesar 3,7 persen pada kuartal III 2017 yang menurun drastis dari periode yang sama tahun lalu sebesar 9,25 persen. Direktur Keuangan Unilever Indonesia, Tevilyan Yudhistira Rusli menyatakan, penurunan tersebut merupakan imbas dari perlambatan konsumsi rumah tangga di Tanah Air. Unilever mencatat penjualan pada kuartal III 2017 sebesar Rp 31,2 Triliun, sebelumnya Rp 30,1 triliun per September tahun lalu. Untuk kategori foods and refreshment di kategori home and personal care, penjualannya mencapai Rp 21 Triliun. Corporate Secretary Unilever Indonesia, Sancoyo Antarikso mengatakan saat ini, pertumbuhan pasar tidak secepat sebelumnya. Pasar masih lesu sehingga memengaruhi bisnis perusahaan. Ditengah melambatnya pasar, ia menegaskan, perseroan akan tetap dekat dengan konsumen. Tujuannya agar bisa mengetahui kebutuhan masyarakat sehingga produk yang dihadirkan tepat dan relevan. Apalagi, kata dia, tantangan terbesar di 2017 adalah market secara garis besar turun dibandingkan tahun sebelumnya. "Kami berusaha dalam setiap kategori punya portofolio yang cukup lengkap sehingga bisa memenuhi kebutuhan dari seluruh masyarakat baik yang rendah maupun tinggi. Misalkami punya Lifebuoy untuk menengah bawah dan untuk menengah atas kami ada Dove dan Tresheme. Jika dilihat dari aspek-aspek dalam mengambil keputusan, PT. Unilever Indonesia Tbk telah menerapkan ketiga aspek tersebut.

a. Keterlibatan Karyawan

Seluruh karyawan ambil andil dalam usaha Unilever untuk meningkatkan kembali penjualannya. Unilever tidak henti-hentinya mendorong karyawan untuk terus dekat dengan konsumen. Karena melalui cara ini, Unilever dapat mendapatkan informasi yang tepat tentang apa dan bagaimana keinginan konsumen terhadap unilever.

b. Peranan Informasi

Melalui pendekatan langsung kepada konsumen maupun layanan customer service, Unilever mendapatkan informasi yang relevan tentang apa saja yang dibutuhkan oleh konsumen.

c. Pentingnya Kreativitas

Selama tahun berjalan Unilever terus mengembangkan inovasi-inovasi terbaru untuk produknya baik produk home & personal care maupun food & beverages. Seluruh produk Unilever dikemas semenarik mungkin dan diadakan promosi-promosi yang menarik konsumen untuk kembalimenggunakan produk Unilever.

M. Daftar Pustaka

- Grha (2015). *Proses Pengambilan Keputusan*. Diakses pada 30 September 2021, dari proses-pengambilan-keputusan
- Syamsi, Ibnu. 2000. *Pengambilan keputusan dan Sistem Informasi*. (Jakarta : BumiAksara), hlm 5
- Nuryam, N. (2012). *Model Proses Pengambilan Keputusan dengan Contoh Kasus*. Diakses pada 30 September 2021, dari <https://noviananuryan.wordpress.com/2012/10/12/model-proses-pengambilan-keputusan-dengan-contoh-kasus>
- Zakiyyah, A. (2014). *Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah*. Diakses pada 29 September 2021, dari <https://www.slideshare.net/aniszakiyyah/pengambilan-keputusan-dan-pemecahan-masalah>
- Violeta, M (2018). *Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah*. . Diakses pada 29 September 2021, dari file:///C:/Users/rifda/Downloads/zdocs.tips_tqm-pertemuan-9docx.pdf
- Dwi, Y. *Total Quality Management Bab 7*. Diakses pada 29 September 2021, dari <https://pdfslide.net/documents/total-quality-management-bab-7.html>

Aji, K. (2015). *Tqm Bab 7 Pengambilan Keputusan Dan Pemecahan Masalah*. Diakses pada 29 September 2021, dari <https://www.slideshare.net/kartikaji/tqm-bab-7-pengambilan-keputusan-dan-pemecahan-masalah>

BAB 10

KONSEP TOTAL QUALITY DALAM BIDANG MANAJEMEN PEMASARAN, SUMBER DAYA MANUSIA DAN AKUNTANSI

A. Pendahuluan

Total Quality Manajemen System atau disingkat dengan TQM adalah sebuah manajemen kualitas yang lebih berfokus pada pelanggan dengan cara melibatkan seluruh level tingkatan karyawan dalam mengerjakan peningkatan ataupun perbaikan secara kontinyu. *Total Quality Management* atau TQM akan lebih cenderung memanfaatkan strategi, komunikasi dan data yang efektif dalam mengintegrasikan kedisiplinan kualitas dalam kegiatan operasional dan budaya perusahaan. Sederhananya, TQM adalah suatu pendekatan manajemen yang digunakan untuk menyentuh kesuksesan jangka panjang dengan mengedepankan kepuasan pelanggan.

Dalam *Total Quality Management*, seluruh karyawan perusahaan atau anggota organisasi harus turut serta aktif dalam melakukan peningkatan proses, produk, layanan serta budaya pada tempat mereka bekerja, sehingga nantinya akan melahirkan kualitas terbaik dalam layanan atau produk demi mencapai kepuasan para pelanggannya.

Dalam Chapter ini akan di jelaskan mengenai Konsep *total quality management* dalam bidang manajemen yang meliputi : manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran dan manajemen keuangan/accounting . Setelah mempelajari Chapter ini mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan konsep *total quality management* pada manajemen SDM
2. Menjelaskan konsep *total quality management* pada manajemen pemasaran
3. Menjelaskan konsep *total quality management* pada manajemen keuangan / *accounting*

B. Konsep TQM Dalam Manajemen Pemasaran

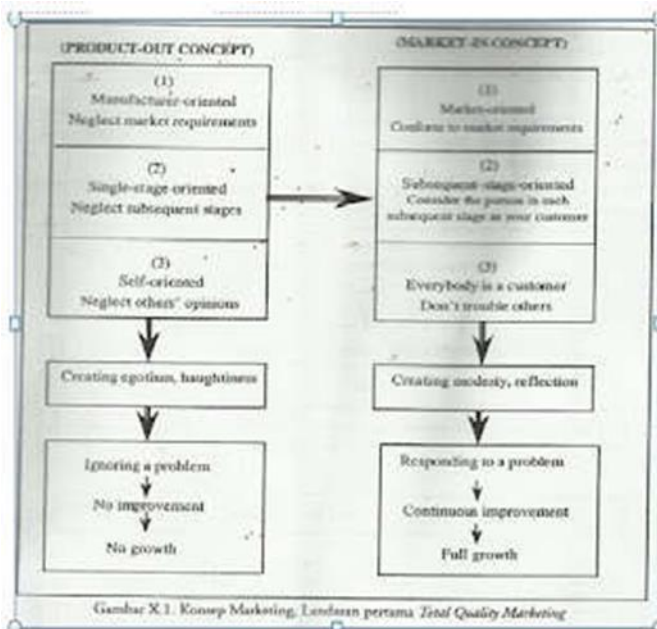
Aplikasi Konsep *TOTAL QUALITY* dalam manajemen pemasaran Integrasi Total Quality management (TQM) kedalam fungsi pemasaran sangat penting bagi suatu perusahaan untuk mampu mengembangkan struktur dan sub sistem pemasaran yang diperlukan untuk mengoperasikan suatu sistem bisnis modern secara efektif.

Pentingnya peranan TQM bagi para marketer

Beckham (1992) dalam kotler et.al (1999) menyatakan bahwa seorang pemasar yang tidak belajar bahasa peningkatan kualitas, manufakturing dan operasi - operasi bisnis, akan menjadi using pengetahuannya. Pemasar harus berpikir bahwa dirinya sebagai agen pemuas pelanggan yang berfokus pada proses secara keseluruhan.

1. Total quality marketing

Dalam Total Quality Marketing merupakan bagian integral dari TQM.



Dari gambar diatas.kita mengetahui bahwa konsep *product-out* berorientasi pada manufacturing tanpa memperhatikan kebutuhan pasar, sedangkan konsep *market-in* berorientasi pada kebutuhanpasar dan pelanggan.

2. Landasan dari *total quality marketing*

Adalah konsep *market-in*, bukan product out, yang diartikan sebagai, menciptakan produk-produk yang mampu memberikan nilai bagi pelanggan untuk mencapai kepuasan total.

3. Praktek umum perusahaan-perusahaan yang menerapkan total quality marketing :

a. Komitmen Eksekutif

Peningkatan yang sukses dalam pemasaran berhubungan langsung dengan komitmen jangka panjang dan partisipasi aktif dari tim manajemen.

b. Mendengarkan Pelanggan

Peningkatan dalam pemasaran diperoleh berdasarkan pemahaman teliti dari kebutuhan dan umpan balik pelanggan tentang bagaimana baiknya kebutuhan pelanggan itu terpenuhi.

c. Pendekatan Tim Kerjasama

Pendekatan kerja sama telah umum diterima dalam fungsi pemasaran dari perusahaan - perusahaan yang sukses.

d. Berfokus pada proses

Identifikasi kebutuhan, mengembangkan solusi, membuat proposal ,memasukan pesanan pelanggan , memperoleh bahan baku dll.

e. Organisasi Terbuka

Perusahaan perusahaan yang berhasil dalam meningkatkan pangsa pasar mereka pada umumnya mengakui bahwa keterbukaan ,terutama menyesuaikan praktek - praktek manajemen mereka dengan cara bagaimana perilaku pembelian dari pelanggan mereka.

C. Konsep TQM Dalam *Human Resource Management*

Aplikasi Konsep dan Aplikasi Total Quality dalam Human Resource Management. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi adalah sumber daya manusia, dan bagaimana baiknya sumber daya manusia itu difokuskan untuk memenuhi tujuan - tujuan organisasi. Integrasi total quality management (TQM) dengan manajemen sumber daya manusia ,disebut total *quality human resource management*.

1. Langkah - langkah pengimplementasian TQM pada manajemen sumber daya manusia
 - a. Membentuk tim kerja sama untuk bertindak sebagai kekuatan pendorong dari proses implementasi.
 - b. Mengadakan pelatihan dan pengembangan pencapaian peningkatan kualitas melalui cara ini dalam TQM dikenal dengan metode pelibatan karyawan (*employee involvement method*)
2. Tiga Elemen kunci dalam metode *Employee involvement*
 - a. Tanggung jawab karyawan
Dimana berdasarkan filosofi TQM , operator dan pekerja harus menjadi orang-orang mandiri yang bertanggung jawab langsung untuk peningkatan proses , pengendalian kerja dan peralatan dan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi.
 - b. Tanggung jawab manajemen
Dimana peranan dari manajemen adalah menciptakan situasi yang memungkinkan karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dengan tanggung jawab baru.
 - c. Implikasi organisasi
Dimana perubahan peranan dari karyawan manajemen, akan memberikan implikasi yang signifikan untuk organisasi dan cara bagaimana organisasi itu berfungsi.
3. Beberapa Kegagalan umum dari konsep *employee involvement* bila diterapkan secara keliru
 - a. Implementasi tehnik *employee involvement*
 - b. Misalnya gugus kendali mutu (GKM) atau tim kerjasama

- ,bergerak tanpa satu tujuan yang dinyatakan secara jelas oleh pihak manajemen.
- c. Kegagalan untuk memberikan pelatihan yang tepat
 - d. Dalam hal ini manajemen dan karyawan membutuhkan pelatihan dalam tehnik – tehnik hubungankerja yang baru.
 - e. Kegagalan membagi data dan informasi
 - f. Manajemen harus mau membagi semua data dan informasi yang diperlukan, termasuk informasi tentang biaya dan pengeluaran lain.
4. Marbun dan Heryanto (1993 : 227) pengaruh penerapan total quality management terhadap kualitas sumber daya manusia adalah :
- a. Peran karyawan yaitu keuletan membina kreativitas, keikhlasan dalam menjalankan program, kemampuan untuk mengembangkan diri, keyakinan dan kepercayaan akan manfaat total quality management
 - b. Peran pimpinan yaitu keikutsertaan aktif, keterbukaan dalam informasi, ketidak acuhan dekat dengan anggota organisasi dan mempunyai kualitas kepemimpinan.
 - c. Hubungan dengan pimpinan dengan karyawan yaitu kesebahasaan dalam tindakan, kebersamaan dalam analisis, keserasian langkah dan tindakan, kesukarelaan dalam kerjasama.
 - d. Aspek organisasi yaitu keterpadun individu dalam sistem, rasa sama-sama memiliki, kelengkapansarana dan kejelasan program kerja, keterlibatan dalam tindakan, dan kelugasan menjalankan sistem penghargaan.
 - e. Aspek lingkungan yaitu kedisiplinan kerja, kesesuaian situasi dan kondisi, kerapihan lingkungan dan proses kerja serta kenyamanan tempat bekerja.

D. Konsep TQM Dalam Keuangan / Accounting

Total quality keuangan /accounting merupakan suatu pendekatan baru dalama akuntansi biaya, yang menggunakan metode-metode TQM untuk menghasilkan informasi biaya kualitas (quality cost) yang dibutuhkan oleh manager.

Dalam aplikasi TQA ada yang di sebut CCRP (cost continues reduction Program) atau program reduksi biaya terus menerus, merupakan suatu program yang disusun secara sisetmatik untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas industry melalui reduksi atau eliminasi pemborosan secara terus-menerus terhadap semua aktifitas yang terlihat dalam sistem industri

Peluang untuk menyusun CCRP dalam industry akan berbeda disesuaikan spesifikasi industrinya. Namun secara konseptual CCRP adalah sama untuk semua organisasi yang bergantung pada komitmen dan upaya inovatif dari manajemen untuk mengurangi atau menghilangkan pemborosan terhadap komponen-komponen yaitu :

1. Biaya tenaga kerja
2. Biaya material
3. Biaya energy
4. Dan biaya pengeluaran lainnya.
5. Biaya yang terjadi karena pemborosan disebut dengan *non conformance cost*.

Berikut adalah alasan perusahaan kelas dunia untuk menciptakan pengukuran biaya kualitas

1. Mengkuantifikasikan ukuran kualitas kedalam bahasa uang, guna meningkatkan komunikasi diantara manajer menengah dan manajer puncak.
2. Kesempatan utama untuk mereduksi biaya dapat diidentifikasi.
3. Kesempatan untuk mengurangi ketidakpuasan pelanggan dan ancaman-ancaman yang berkaitan dengan produk yang dipasarkan dapat diidentifikasi. Beberapa biaya dari kualitas yang jelek (*cost of poor quality*) merupakan hasil dari kegagalan produk setelah penjualan.

Ukuran biaya kualitas digunakan sebagai indikator keberhasilan program CCRP melalui peningkatan kualitas. Yang dapat dihubungkan dengan ukuran lain seperti:

1. Biaya kualitas dibandingkan terhadap nilai penjualan. Semakin kecil biaya kualitas menunjukkan program perbaikan kualitas

- berhasil.
2. Biaya kualitas dibandingkan terhadap nilai keuntungan. Semakin kecil biaya kualitas menunjukkan program perbaikan kualitas berhasil.
 3. Biaya kualitas dibandingkan terhadap harga pokok penjualan. Semakin kecil biaya kualitas menunjukkan program perbaikan kualitas berhasil.

Pada dasarnya ada 4 jenis biaya kualitas :

1. Biaya akibat kesalahan eksternal (external failure cost), biaya yang muncul karena produk tidak memenuhi kepuasan pelanggan setelah produk tersebut sampai di pelanggan
2. Biaya akibat kesalahan internal (internal failure cost), biaya yang muncul Ketika produk, komponen, material dan jasa gagal memenuhi standar kualitas.
3. Biaya penaksiran (appraisal cost) biaya-biaya yang berkaitan dengan pengukuran, evaluasi, atau audit produk, komponen dan pembelian material agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
4. Biaya Pencegahan (prevention cost), biaya-biaya yang berkaitan dengan usaha-usaha perancangan dan produksi dalam mencegah ketidaksesuaian.

Tugas utama manager dalam konteks CCRP adalah mampu membuat keputusan yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari organisasi yang dikelola itu dalam hal ini mengenai pemborosan.

Dalam mengevaluasi sistem biaya perusahaan. Perlu ada yang dijadikan standar sebagai indikator dimana kinerja dinilai. Standar dapat terdiri dari sekumpulan indikator pengukuran terhadap hasil-hasil

1. Program itu. Dalam CCRP dapat menggunakan 2 indikator utama yaitu,
 - a. Biaya standar, merupakan biaya per unit yang disediakan perusahaan untuk suatu produk.
 - b. Variance, selisih antara biaya aktual dan standar. Yang

dalam konteks CCRP perlu diselidiki kenapa terjadi selisih tersebut dan bagaimana cara menyelesaikannya.

E. Rangkuman

Dalam kegiatan proses bisnis yang dilakukan total quality management merupakan salah satu indicator dalam kesuksesan sebuah organisasi, perusahaan dalam memproses sebuah produk atau jasa. Proses pengendalian system operasional yang baik tentu saja akan memperhatikan total quality yang dihasilkan. *Total Quality Management* merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis, yang berupaya untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia proses dan lingkungan organisasi .

Dalam manajemen pemasaran, TQM dapat diaplikasikan pada total *quality marketing* akan menjamin perusahaan untuk berfokus pada pasar, dan itu berarti harus secara terus menerus melakukan peningkatan - peningkatan proses bisnis untuk menanggapi perubahan - perubahan dari pasar dan pelanggan yang sangat cepat.

Pada SDM TQM dapat diaplikasikan pada proses berbagai informasi, kita dapat mengetahui bahwa perencanaan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan dan mutlak , serta merupakan awal dari proses implementasi total *quality human resource management*. Perencanaan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan dan mutlak , serta merupakan awal dari proses implementasi *total quality human resource management*. Dan akan memahami tentang total *quality accounting*

F. Tugas

1. Jelaskan peranan TQM dalam manajemen sumber daya manusia
2. Jelaskan peranan TQM dalam bidang manajemen pemasaran
3. Jelaskan peranan TQM dalam bidang keuangan/ accounting

G. Tes Formatif

1. *Integrasi Total Quality management (TQM)* kedalam fungsi pemasaran sangat penting bagi suatu perusahaan untuk mampu mengembangkan pemasaran yang diperlukan untuk mengoperasikan suatu sistem bisnis modern secara efektif.
 - a. Struktur dan sub system
 - b. Aturan dan objek
 - c. Rencana dan target
 - d. Konsumen dan mitra
2. Yang manakah salah satu praktek umum perusahaan-perusahaan yang menerapkan Total Quality Marketin
 - a. Penargetan pasar
 - b. Organisasi terbuka
 - c. Sosialisasi bertahap
 - d. Konsisten berproses
3. *Market-in*, bukan *product out*, yang diartikan sebagai, menciptakan produk-produk yang mampu memberikan nilai bagi pelanggan untuk mencapai kepuasan total. Merupakan landasan dari Total Quality ...
 - a. Industri
 - b. Pemerintahan
 - c. Swasta
 - d. Marketing
4. Tiga elemen kunci dalam metode Employee Involvement, yaitu . . .
 - a. Tanggung jawab pemimpin, pemerintah dan swasta
 - b. Kerja sama antar organisasi, lingkungan dan pihak eksternal
 - c. Pengaruh investor, pekerja dan masyarakat sekitar
 - d. Tanggung jawab karyawan, manajemen dan implikasi organisasi

5. Dalam konsep TQM sumber daya manusia, Membentuk tim kerja sama untuk bertindak sebagai kekuatan pendorong dari proses . . .
 - a. Perjanjian
 - b. Kerja sama
 - c. Implementasi
 - d. Sosialisasi
6. Aplikasi Konsep dan Aplikasi Total Quality yang Salah satu faktor utamanya mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi adalah ...
 - a. Sumber daya Manusia
 - b. Marketing
 - c. Financial
 - d. Accounting
7. Peningkatan dalam pemasaran diperoleh berdasarkan pemahaman teliti dari kebutuhan dan umpanbalik pelanggan tentang bagaimana baiknya kebutuhan pelanggan itu terpenuhi. Adalah salah satu dari Praktek Umum Perusahaan-Perusahaan yang menerapkan Total Quality Marketing ...
 - a. Komitmen Eksekutif
 - b. Mendengarkan Pelanggan
 - c. Berfokus pada proses
 - d. Pendekatan Tim Kerjasama
8. Berapakah Elemen kunci dalam metode Employee involvement dalam konsep TQM dalam Human Resource Management
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. Tidak ada

9. Yang menggunakan metode-metode TQM untuk menghasilkan informasi biaya kualitas (qualitycost) yang dibutuhkan oleh manager adalah konsep TQM dalam ...
 - a. Sumber daya Manusia
 - b. Marketing
 - c. Operasonal
 - d. Accounting
10. Pada dasarnya ada empat jenis biaya kualitas yaitu . . .
 - a. Biaya akibat kesalahan eksternal, Biaya akibat kesalahan internal, Biaya penaksiran. Biaya Pencegahan
 - b. Biaya tenaga kerja, Biaya material, Biaya energy, Biaya pencegahan
 - c. Biaya energy, Biaya pencegahan, Biaya penaksiran, biaya material
 - d. Tidak ada jawaban yang benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan kunci jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir Chapter ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penugasaan Anda terhadap materi + 1

$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100$

Arti tingkat penugasan

- | | |
|-----------|---------------|
| 90 - 100% | = baik sekali |
| 80 - 89% | = baik |
| 70 - 79% | = cukup |
| < 70% | = kurang |

Apabila mencapai tingkat penugasan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan + **Bagus** , Jika masih di bawah 80% Anda harus mengulangi materi + 1, terutama pada bagian yang belum dikuasai.

H. Kunci Jawaban Tes Formatif

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

I. Case Study

PENGARUH PERAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN KOMPENSASI TERHADAP KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA PT. DJARUM (STUDI KASUS KUDUS 2014)

PT. Djarum dalam mengadopsi sistem total quality management membutuhkan waktu yang tidak sebentar, kurang lebih sepuluh tahun bagi PT. Djarum untuk menyempurnakannya. Tetapi dengan tujuan penerapan total quality management yang berkomitmen untuk selalu mengedepankan kualitas produk dan kualitas kerja.

PT. Djarum tidak pernah memberikan pelatihan khusus kepada para buruh SKT dan tidak pernah mengukur kemampuan para buruhnya. Terlebih lagi selama tiga tahun terakhir telah terjadi penurunan target produksi dan adanya naik turun tingkat kehadiran karyawan di Pabriknya. Dengan permasalahan tersebut perlu dilakukan pengkajian mengenai kualitas sumber daya manusia yang ada di pabriknya, terutama pada tingkatan moral sumber dayanya. Sehingga akan jelas terlihat bagaimana kemampuan karyawannya dalam hal pengembangan diri untuk menjadi lebih baik, kemampuan bekerja sama, dan kejujuran dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Dalam hal ini peran TQM dalam kualitas sangat berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Djarum. Kompensasi juga membuat PT. Djarum terkenal sebagai

perusahaan yang sangat memperhatikan kesejahteraan sumber daya manusianya. Hal tersebut dapat dengan mudah dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai cara untuk memberdayakan karyawannya. Selain sistem dan peran total quality management yang diterapkan dan terus menerus disempurnakan demi menjamin kesejahteraan para pekerjanya PT. Djarum Kudus memberikan berbagai kompensasi baik itu berupa gaji, insentif, cuti, tunjangan dan lain sebagainya. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang penting di dalam perusahaan, karena dengan adanya kompensasi akan mendorong karyawan untuk lebih bersemangat dalam bekerja. Terlebih lagi kompensasi dapat mendorong para pekerja untuk lebih meningkatkan kualitas dirinya, sebab lebih berkualitaskannya suatu sumber daya manusia akan berbanding lurus dengan banyaknya kompensasi yang diberikan.

STRATEGI TOTAL QUALITY MANAGEMENT Studi kasus pada PT CITRAABADI SEJATI BOGOR

Pada era globalisasi sekarang ini, persaingan yang sangat tajam terjadi baik di pasar domestik maupun di pasar internasional/global. Agar perusahaan dapat berkembang dan paling tidak bisa bertahan hidup, perusahaan tersebut harus mampu menghasilkan produk barang dan jasa dengan mutu yang lebih baik, harganya lebih murah, promosi lebih efektif, penyerahan barang ke konsumen lebih cepat, dan dengan pelayanan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan para pesaingnya. Semakin tingginya kebutuhan akan pakaian dan fashion membuat persaingan dalam bisnis garmen semakin ketat. Indonesia yang juga sebagai salah satu pengeksport produk garmen terbesar di dunia berpeluang besar menguasai pasar garmen dunia dengan memaksimalkan sumber daya yang ada baik dari segi manusianya atau dari bahan bakunya. Hal ini membuat para pebisnis garmen harus membuat dan menerapkan strategi yang jitu untuk mendapatkan keuntungan yang tinggi. Industri garmen merupakan salah satu skala bisnis terbesar di dunia. Dimana kebutuhan akan pakaian baik baju, jaket, kemeja, dan lain-lain

semakin meningkat setiap tahunnya seiring dengan pertumbuhan penduduk. Ini menunjukkan bahwa pasar bisnis tersebut masih berpotensi untuk digarap. Ekspor garmen tahun lalu mencapai US\$10,6 miliar yang 37% di antaranya ke pasar AS. Selanjutnya tujuan ekspor terbesar ke Uni Eropa sebanyak 14%, Jepang 6%, dan sisanya ke pasar China, Asia Tenggara, Timur Tengah, dan Eropa.

Terlepas dari itu semua, untuk meningkatkan daya saing produk industri tersebut haruslah menawarkan mutu atau kualitas produk yang lebih baik dari pesaing-pesaingnya begitu juga dalam prosesnya. Total Quality Management (TQM) atau manajemen mutu terpadu merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan oleh pemasar terutama dalam industri bisnis yang melibatkan komitmen manajemen dan karyawan secara total dalam usaha mencapai mutu yang lebih tinggi yang merupakan bagian dari strategi pemasaran untuk mendapatkan kepuasan pelanggan dan keuntungan industri. TQM dapat dianjurkan sebagai sistem manajemen yang disarankan dari perspektif pemasaran. Di samping itu, secara efektif juga dapat mendukung daya saing perusahaan. Sebagai salah satu industri garmen berorientasi ekspor, PT Citra Abadi Sejati menerapkan manajemen mutu dengan sebaik-baiknya dalam menjalankan bisnisnya. Banyaknya pelanggan (buyer) dari luar negeri mendorong untuk menciptakan manajemen mutu yang lebih baik untuk memberikan kepuasan pelanggannya dan memberikan kualitas terbaik dari produknya.

J. Daftar Pustaka

- Agung, A. L. (2013). Human capital competencies. Elex Media Komputindo.
- Andrews, D. C., & Stalick, S. K. (1994). Business reengineering: The survival guide. Prentice Hall.
- Aubuchon, D. A. (n.d.). Six sigma and lean manufacturing concepts. [Tidak dipublikasikan].
- Bounds, G. (n.d.). Budaya organisasi dan kualitas. [Tidak dipublikasikan].
- Dessler, G. (2003). Human resource management (9th ed.). Prentice Hall.

- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (n.d.). *Manajemen kualitas*. [Tidak dipublikasikan].
- Fauzi, A. (2025). *Total quality management*. Jakarta: Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
- Garvin, D. A. (2000). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Free Press.
- Gaspersz, V. (2001). *Total quality management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, V. (2014). *Total quality management (Cetakan ketiga)*. Jakarta: Gramedia.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2005). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services*. Pearson.
- Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management*. Free Press.
- Hamalik, O. (1993). *Kepemimpinan administratif dalam organisasi*. [Tidak dipublikasikan].
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2004). *Cost management: Accounting and control*. Thomson South-Western.
- Ibrahim, M. (2000). *Implementasi total quality management*. [Tidak dipublikasikan].
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control (9th ed.)*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2009). *Manajemen pemasaran (Edisi 13)*. Erlangga.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Prinsip-prinsip pemasaran (Edisi 12)*. Erlangga.
- Montgomery, D. C. (1990). *Pengantar pengendalian kualitas statistik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi biaya*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Nasution, M. N. (2001). *Manajemen mutu terpadu*. Ghalia Indonesia.
- Nusariyanto, M. (2012). *Kepemimpinan dalam total quality management*. Makalah tidak dipublikasikan.
- Pall, G. (1967). *Six sigma for business processes*. [Tidak dipublikasikan].
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for

- future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Ross, P. J. (1995). *Taguchi techniques for quality engineering*. McGraw-Hill.
- Sallis, E. (2006). *Total quality management in education (3rd ed.)*. Routledge.
- Taguchi, G. (1949). Metode Taguchi untuk perbaikan kualitas. [Tidak dipublikasikan].
- Tenner, A. R., & DeToro, I. J. (1992). *Total quality management: Three steps to continuous improvement*. Addison-Wesley.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). *Total quality management (Edisi revisi)*. Yogyakarta: Andi.
- Uselac, S. (n.d.). *Kualitas dalam proses, lingkungan, dan manusia*. [Tidak dipublikasikan].
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. Free Press.